

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115489627>

CA1
FN
-E77



The National Battlefields Commission

2011-12
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995

Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)

Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)

Internet: <http://publications.gc.ca>

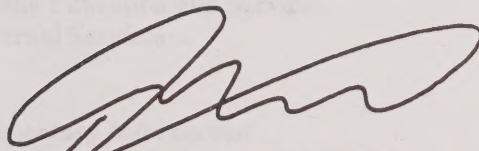
Catalogue No.: BT31-2/2012-III-97

ISBN 978-0-660-66472-9

THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION

2011-12

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'James Moore', written over a horizontal line.

THE HONOURABLE JAMES MOORE, P.C., M.P.
MINISTER OF CANADIAN HERITAGE AND
OFFICIAL LANGUAGES

Table of Contents

Minister's Message	1
Section I: Overview	2
1.1 Summary Information	2
Raison d'être and Responsibilities	2
Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)	3
1.2 Planning Summary	4
Financial Resources	4
Human Resources	4
Planning Summary Table	4
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	5
Risk Analysis	6
Expenditure Profile	8
Estimates by Vote	8
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	9
2.1 Conservation and Development	9
2.2 Public Education and Services	11
2.3 Internal Services	13
Section III: Supplementary Information	14
3.1 Financial Highlights	14
Future-Oriented Financial Statements	14
3.2 Supplementary Information Tables	15
Section IV: Other Items of Interest	16



The organizations in the Canadian Heritage portfolio work closely with partners all across the country to fulfill their mandate and achieve the Government of Canada's objectives regarding arts, culture, heritage, and citizen participation. I am pleased to present the 2011-2012 *Report on Plans and Priorities* prepared by the National Battlefields Commission.

This year, the National Battlefields Commission will continue to offer its services and its activities centred on the historic and urban character of our battlefields, for the benefit of all Canadians and visitors. It will concentrate its efforts on the preservation and development of Battlefields Park in Québec, primarily through infrastructure upgrades and the implementation of an action plan for sustainable development to ensure safety on the site and promote the well-being of park's users and visitors.

I am proud that the National Battlefields Commission is committed to pursuing its efforts to improve Canadian's quality of life and increase our country's cultural, social, and economic vitality. I invite everyone who wishes to have a better understanding of the responsibilities and activities of the National Battlefields Commission to get to know this report.

A stylized, handwritten signature in dark ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.

The Honourable James Moore, P.C., M.P.

Section I – Overview

1.1 Summary Information

Raison d'être

The National Battlefields Commission (NBC), as manager of Battlefields Park, enables Canadians to enjoy the first national historic park in Canada and one of the most prestigious urban parks in the world.

Responsibilities

The NBC is responsible for the administration, management, conservation and promotion of National Battlefields Park (located in the city of Québec) and manages funds allocated for this purpose.

The NBC takes its mandate from the *Act respecting the National Battlefields at Québec*, 7-8 Edward VII, c. 57, passed on March 17, 1908, and its amendments. It reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage and Official Languages. It is administered by a nine-member board of directors. The Commission is administered by a nine-member Board of Directors. Seven members are appointed by the Governor in Council and the NBC's enabling legislation authorizes the provinces of Quebec and Ontario to each appoint a member in recognition of their contribution at that time of the creation of the Commission.

The Board of Directors decides on general orientations aiming at the achievement of the strategic outcomes to make the Battlefields Park in Québec a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site and assumes the general surveillance.

The Secretary, who acts as Director General, is appointed by the Governor in Council and is responsible for implementation of policy and for day-to-day management of all NBC operations. He therefore strives for attainment of both strategic outcomes and program targets.

The grounds of the NBC constitute one of the most important historic sites in Canada. Commonly called the Plains of Abraham, the site is the largest urban park in Québec and ranks among the prestigious parks in the world. The NBC must thus reconcile the Plains of Abraham's historic significance with its mission as an urban park. The NBC must preserve this historic Canadian legacy for future generations and develop it so that the public fully benefits from these treasures and Canadians learn more about the major events in Canadian history associated with this important site.

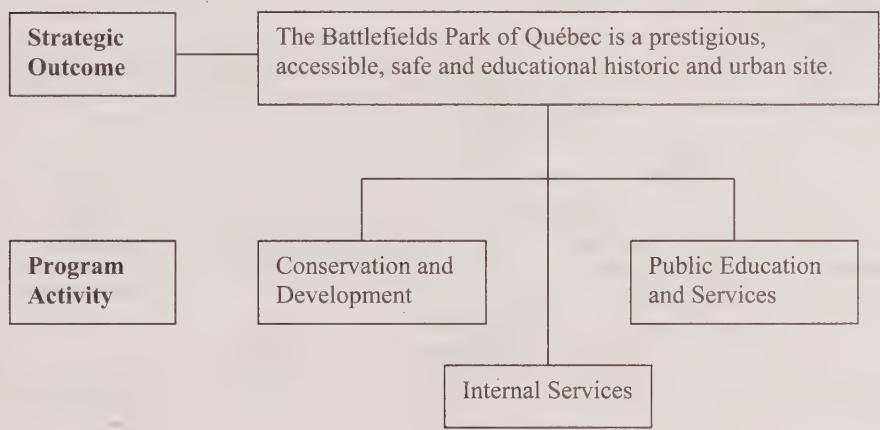
Strategic Outcome

The NBC works to achieve the following strategic outcome:

The Battlefields Park of Québec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.

Its role is to make Battlefields Park a prestigious national site, maintain its historic integrity and ensure that its urban mission receives equal consideration, allow for its safe use, and provide activities and relevant services in line with historic, cultural, recreational and natural aspects.

Program Activity Architecture (PAA)



1.2 Planning Summary

Financial Resources (\$ thousands)

2011-12	2012-13	2013-14
9,254	9,254	9,254

The Financial Resources table presents the organization's total financial resources (total planned spending) over the next three fiscal years.

Human Resources (FTEs = full-time equivalents)

2011-12	2012-13	2013-14
60 FTEs	60 FTEs	60 FTEs

The Human Resources table presents the organization's total planned human resources over the next three fiscal years.

Planning Summary Table

Strategic Outcome: The Battlefields Park of Québec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.

Performance Indicators	Targets
General state and integrity of the park and its facilities	Maintain the general state of the park, make improvements to infrastructure each year and implement 100% of the 2011 planned sustainable development action plan.
The quality level of public and educational services	Maintain and improve the level of quality of services and of the dissemination of the park's history (in-house surveys).

Program Activities		Forecast Spending (\$ thousands)	Planned Spending (\$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	
Conservation and Development		2,749	2,424	2,424	2,424	A vibrant Canadian culture and heritage
Public Education and Services		822	922	922	922	A vibrant Canadian culture and heritage
Total Planned Spending		3,571	3,346	3,346	3,346	

Internal Services		Forecast Spending (\$ thousands)	Planned Spending (\$ thousands)		
		2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
		6,252	5,908	5,908	5,908

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Ensure first-rate general maintenance and carry out certain infrastructure repairs	Permanent	SO 1 This priority is in line with the “Conservation and Development” program activity	The NBC will continue to do general maintenance of its grounds and make repairs to infrastructure to ensure the safety and preservation of the site.
Provide a healthy environment by adopting sustainable development principles	Permanent	SO 1 This priority is in line with the “Conservation and Development” program activity	The NBC will implement its three-year sustainable development action plan adopted in 2010 to ensure a healthy environment.
Offer quality services related to the park’s educational, sociocultural and natural aspects	Permanent	SO 1 This priority is in line with the “Public Education and Services” program activity	The NBC will continue to provide services, such as exhibits and interpretive activities, while maintaining their quality and renewing them (if necessary), taking into account the expectations of visitors and users. This priority is essential for a historic urban park.
Provide information about the park’s history and the historical events connected with it	Previously committed	SO 1 This priority is in line with “Public Education and Services” program activity	The NBC will organize commemorative activities, improve information on the Web site and plan events related to the history of the Martello towers; this is intrinsic to its mandate.
Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Internal Management	Permanent	SO 1 This priority is in line with “Internal Services” program activity	The NBC will set up an intranet system to improve internal communication.
Human Resources Management	Previously committed	SO 1 This priority is in line with the “Internal Services” program activity	The NBC will foster staff development through training to improve productivity.
Management of Documents	Previously committed	SO 1 This priority is in line with the “Internal Services” program activity	The NBC will introduce a single classification system with a view to integrating all the documents from various units and dispose of archival records in accordance with the <i>Library and Archives of Canada Act</i> . This process will help to improve efficiency.

Risk Analysis

The National Battlefields Park is a historic, natural and recreational site located in the heart of the city of Québec that is visited by several million users and visitors annually. In order to preserve the century-old site, the NBC is required to undertake certain measures to fulfil its mandate and achieve its strategic outcome, which is namely to ensure that the **Battlefields Park of Québec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.**

Following years of celebrations (2008) and historical commemorations (2009 and 2010), the NBC intends in 2011-2012 to continue its conservation and development initiatives while planning to offer high-quality public and educational services. In order to do this, it will maintain some public activities, undertake a period of consolidation of its assets according to a multi-year plan and develop its information technology.

In order to maintain the quality of its services and of the dissemination of the Park's history, the NBC will continue to deliver services (exhibits, interpretive activities), organize activities (Great Celebration of Nature), plan history-related events (exhibit and activity on the history of the Martello towers) and refresh the content of its Web site.

It will continue to repair infrastructure (such as road), and carry out general maintenance of the grounds (eg, by doing various repairs and renewing equipment). These measures are necessary to preserve the site and ensure the safety of users and visitors.

At the same time, the NBC will implement its three-year sustainable development action plan, with the participation of employees, users and sub-contractors, in order to better protect and develop the park. Initiatives will be carried out gradually according to the steps set out in the plan (information, awareness, better waste management, responsible consumption, etc.).

However, some external factors outside the NBC's control could affect its plans and priorities.

One major factor that could alter the NBC's plans and priorities for the slated repairs and general maintenance of the park is the risk of increased contract prices. If they were to rise, the NBC would be required to reduce the scope of the work and postpone part of it to the following year, which would affect the overall plan. Any delays could result in greater deterioration and an increased risk of accidents.

A drop in anticipated revenues could also affect some repairs projects, or even regular operations. This would require the NBC to review its priorities. Revenues could decline if adverse weather or economic conditions lead to a drop in attendance of tourists or school groups.

To avoid having to amend its plans and priorities, the NBC will rigorously monitor the management of its operations. In addition to leaving itself room to manoeuvre in the event of contingencies, it will undertake its project commitments step by step, meet regularly with unit chiefs to stay on track and, if need be, go to the Board of Directors if any changes to the initial plan are required. The NBC will also take into account the government spending cutbacks announced in the budget for 2010-2011 and the following years.

The NBC will pursue its objectives in a responsible manner. It is well aware of the risks, but is confident that it will achieve these objectives, because it has the financial, material and human resources to succeed.

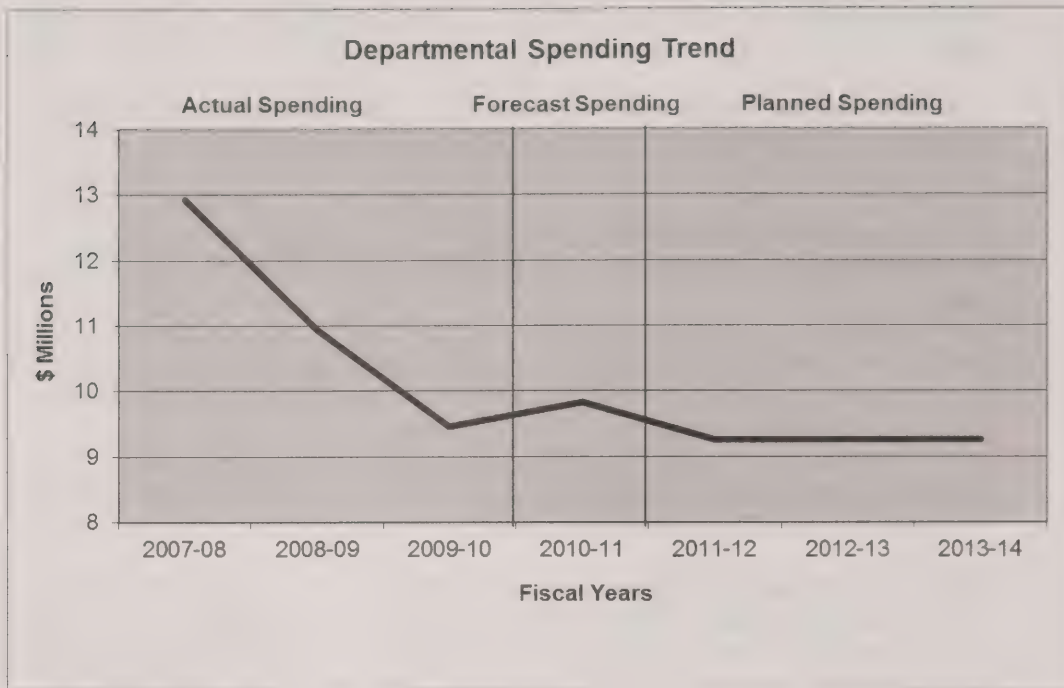
In terms of internal management, the NBC intends to move forward in information management and information technology management.

Over the next few years, it will focus its efforts as follows. First, it will put in place an intranet system to better disseminate information within the organization. Employees will be able to access at all times policies, directives, notices, etc. that the organization wants to share and make available, thereby enhancing efficiency at work, communication and the feeling of belonging. Content will be added and refreshed by Communications. This communication tool will be in addition to the means currently used to disseminate information.

The NBC will also foster employee development by offering training (eg, occupational health and safety), thereby contributing to a healthier workplace.

Finally, the NBC will create a single classification system with a view to integrating all the documents from the various units and will dispose of archival records in accordance with the *Library and Archives of Canada Act*.

Expenditure Profile



The fluctuation can be explained as follows:

- In 2007-08, supplementary funding was obtained to prepare activities as part of the 100th anniversary of the NBC and to make major infrastructure repairs.
- In 2008-09, supplementary funding was obtained to organize activities as part of the NBC's 100th anniversary.
- In 2009-10 and in 2010-11, a funding carry-over was approved for the relocation and renovation of the Commission's administrative offices and an operating budget carry-over was transferred.
- In 2011-12 and subsequent years, no supplementary funding or funding carry-overs are anticipated.

Estimates by Vote

For information on our organizational votes and/or statutory expenditures, please see the 2011-12 Main Estimates publication. An electronic version of the Main Estimates is available at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/toc-tdm-eng.asp>.

SECTION II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Strategic Outcome:

The Battlefields Park of Québec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.

The role of the NBC is to make Battlefields Park a prestigious national site, maintain its historic integrity and ensure that its urban mission receives equal consideration, allow for its safe use, and provide activities and relevant services in line with historic, cultural, recreational and natural aspects.

This section presents the NBC's program activities, expected results, performance indicators and related objectives. It also set outs the financial and human resources that will be allocated to each program activity.

Two program activities support the strategic outcome: "Conservation and Development" and "Public Education and Services".

Program Activities by Strategic Outcome:

2.1 Conservation and Development

Program Activity: Conservation and Development					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
23	2,424	23	2,424	23	2,424

Program Activity Expected Result	Performance Indicator	Target
Improve park infrastructure to ensure its long-term preservation and maintain facilities in good condition.	Satisfactory general condition, quality facilities and integrity of the grounds.	Maintain general condition of the park, make infrastructure repairs each year and implement the sustainable development action plan (75% users satisfaction – online survey).

Program Activity Summary:

Through this activity, the NBC preserves the integrity of Battlefields Park for future generations by maintaining and improving, when required, infrastructure, landscaping and horticulture, and offering a safe site for Canadians and foreign users and visitors.

Planning Highlights:

The NBC's objective remains to maintain the general condition of the park, and to do so in 2011-2012, it will endeavour to carry out various repairs and implement its new sustainable development policy.

In order to achieve the expected result, the NBC will take the following measures:

- continue the infrastructure repair program, making repairs to roads, paths and sidewalks; the planned repairs have been prioritized based on the extent of the deterioration and amount of use;
- continue maintenance of buildings, furniture and grounds and monitor the site, making sure it remains safe for users and visitors; some work is required because of the condition, wear or age of the items in question (eg, cliff consolidation work, repairing pipes, replacing vehicles with electric or hybrid vehicles, replacing lampposts, renewing the population of trees and shrubs);
- carry out concrete actions in the Battlefields Park's sustainable development action plan in order of priority to comply with government policy; for more information on this matter, consult the table (Green Procurement) on this page: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/index-eng.asp>.

Benefits for Canadians:

The NBC's efforts will allow Canadians to benefit from the park's many aspects (historic, recreational, natural and urban) as well as to preserve its integrity so users gain a good understanding of the importance of the relics and historical symbols. For the NBC, it is important that users and visitors are able to walk safely around the park, have fun, play sports and take part in other activities, and enjoy the nature and the beautiful grounds. Battlefields Park is a healthy and accessible environment for everyone and it must remain a heritage site in perfect condition for future generation.

2.2 Public Education and Services

Program Activity: Public Education and Services					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
17	922	17	922	17	922

Program Activity Expected Result	Performance Indicator	Target
Promote the history of Canada's first national historic park and its cultural, recreational and natural aspects.	The quality of public and educational services; client satisfaction and number of users of public and educational services.	Maintain and improve the quality of services (75% user satisfaction – in-house survey), and provide more information about the park's history (number of Web site users) and events connected with the grounds (attendance).

Program Activity Summary:

The purpose of this program activity is to showcase the history of the site and its sociocultural, recreational and natural aspects so as to emphasize its dual role as a historic and an urban park. In support of this activity, the NBC welcomes visitors, presents exhibits and educational activities and provides high-quality public services.

Planning Highlights:

In order to achieve the expected result, the NBC will take the following measures:

- offer high-quality public services (cross-country ski trails, sports and washroom facilities);
- create and produce on a regular basis a cultural event related to the history of the Plains of Abraham;
- develop an action plan for the conservation and development of artifacts;
- plan activities on the history of the Martello towers related to the historical events of 1812;
- put a database of soldiers from the battles of 1759 and 1760 online;
- develop the Blockhaus archaeological site at Cap aux Diamants (identification on the ground; interpretive panel, etc.) and continue the archaeological dig at the Moulin Dumont site (Battle of Sainte-Foy).

Benefits for Canadians:

This program activity permits Canadians to increase their knowledge of this key episode in the history of our country and of the Americas. It will also inform them about the assets and heritage value of the Plains of Abraham site. Through the activities and events organized, the NBC will also contribute to the dynamism of the region and the vitality of this rallying site in the heart of the city of Québec, while adding tourism appeal.

The primary objectives are to maintain the quality of services and increase knowledge of history. The NBC will encourage Canadians to participate during interpretive activities and the presentation of sociocultural and historical events, and will survey their satisfaction.

The school programs provide enriching experiences for students, deepening their understanding of Canadian culture as they are exposed to various aspects of society and history.

These efforts are in line with the Government of Canada's strategic outcome for a vibrant Canadian culture and heritage

2.3 Internal Services

Program Activity: Internal Services					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
20	5,908	20	5,908	20	5,908

Program activity summary:

Internal Services support the achievement of the NBC's strategic outcome and program activities in keeping with the NBC's mandate and vision within the budget allocated and in accordance with government policies.

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of the program activities and other obligations the NBC is subject to. These services are indispensable for the sound and responsible management of the NBC's program activities. These groups consist of administrative services, financial services, communications services, legal services, management and oversight services, information technology services, information management services, real property services, materiel services, acquisition services and payments in lieu of property taxes.

Planning Highlights:

In order to achieve the expected result, the NBC will take the following measures:

- rigorously manage the budget (particularly travel-related spending);
- generally promote services offered to the public and new initiatives;
- internally manage certain plans or policies, such as the artifact conservation and development action plan;
- create a single classification system in order to integrate all the documents from the various units and dispose of archival records in accordance with the *Library and Archives of Canada Act*;
- manage human resources, including employee development, by offering training.

SECTION III: Supplementary Information

3.1 Financial Highlights

The data presented in the following report provide a general and future-oriented overview of the NBC's position and financial operations. These data are presented on an accrual basis in order to strengthen accountability and improve transparency and financial management.

All **Future-Oriented Financial Statements** may be viewed by clicking on that title on the following Internet page: <http://www.ccbn-nbc.gc.ca/en/rapports.php?section=8>

Future-Oriented Financial Statements (Summary)

(\$ thousands)

Condensed Statement of Operations For the Year (ended March 31)	% Change	Future-Oriented 2011-12	Future-Oriented 2010-11
Expenses			
Total Expenses	-12.2%	9,459	10,772
Revenue (including income from the trust fund)*			
Total Revenue	-15%	1,776	2,090
Net Cost of Operations	-11.5%	7,683	8,682

(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position For the Year (ended March 31)	% Change	Future-Oriented 2011-12	Future-Oriented 2010-11
Assets			
Total Assets	1.1%	14,097	13,945
Liabilities			
Total Liabilities	-6.6%	1,137	1,218
Equity of Canada	1.8%	12,960	12,727
Total	1.1%	14,097	13,945

*The NBC has had a trust fund since 1984 for receiving donations from individuals, municipal corporations, and provincial and other governments. The fund is managed according to the provisions of section 9.1 of the *National Battlefields Commission at Québec Act*.

3.2 Supplementary Information Tables

The tables below are presented on the Treasury Board Secretary Web site:

- Green Procurement
- Source of Respendable Revenue

<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/index-eng.asp>.

SECTION IV: Other Items of Interest

Listing of Statutes and Regulations:

Act respecting the National Battlefields at Québec	1908, 7-8 Edward VII. c. 57 and amendments
By-law Amending the National Battlefields Park By-law	SOR 2002-186, 9 May 2002

Web Site:

Internet Address: www.ccbn-nbc.gc.ca

Resource persons:

André Beaudet, Commission Secretary

e-mail: andre.beaudet@ccbn-nbc.gc.ca

Louise Germain, Assistant Secretary

e-mail: louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca

Anne Chouinard, Executive Assistant

e-mail: anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca

Paule Veilleux, Financial Services Agent

e-mail: paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca

The National Battlefields Commission

390 de Bernières Avenue

Québec, Quebec G1R 2L7

Telephone: 418-648-3506

Facsimile: 418-648-3638

SECTION IV : Autres sujets d'intérêt

Liste des lois et règlements :

Loi concernant les champs de bataille nationaux	1908, 7-8 Edouard VII, chap. 57 et amendements
Règlement modifiant le Règlement concernant le parc des Champs-de-Bataille nationaux	DORS/2002-186, 9 mai 2002

Site Internet :

Adresse Internet : www.ccbn-nbc.gc.ca

Personnes ressources :

André Beaudet, secrétaire de la Commission
Courrier électronique : andre.beaudet@ccbn-nbc.gc.ca
Louise Germain, secrétaire adjointe
Courrier électronique : louise.german@ccbn-nbc.gc.ca
Anne Chouinard, adjointe exécutive
Courrier électronique : anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca
Paule Veilleux, agente des services financiers
Courrier électronique : paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca

Commission des champs de bataille nationaux
390 av. de Bernières
Québec (Québec) G1R 2L7

Téléphone : 418-648-3506
Télécopieur : 418-648-3638

3.2 Tableaux de renseignements supplémentaires

Le tableau suivant se trouve sur le site du Secrétariat du Conseil du Trésor :

- Achats écologiques
- Sources de revenus disponibles

<http://www.lbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/index-fra.asp>

SECTION III : Renseignements supplémentaires

3.1 Principales données financières

Les données présentées dans le rapport suivant visent à brosser un tableau général et prospectif de la position et des opérations financières de la CCBN. Ces données sont présentées selon la méthode de la comptabilité d'exercice afin de renforcer la responsabilité et d'améliorer la transparence et la gestion financière.

Il est possible de consulter l'ensemble des états financiers prospectifs en cliquant sur le thème **États financiers prospectifs** dans le lien suivant : <http://www.ccbn-nbc.gc.ca/fr/rapports.php?section=8>.

États financiers prospectifs (résumé)

(en milliers de dollars)			
État condensé des opérations			
Pour l'exercice (premant fin le 31 mars)			
Variation	État prospectif	État prospectif	État prospectif
en %	2011-2012	2010-2011	
-12,2%	9 459	10 772	Dépenses
			Total des dépenses
			Recettes (incluant l'excédent des revenus de
-15%	1 776	2 090	Fiducie sur les dépenses)*
			Total des recettes
-11,5%	7 683	8 682	Coût de fonctionnement net

(en milliers de dollars)			
État condensé de la situation financière			
Pour l'exercice (premant fin le 31 mars)			
Variation	État prospectif	État prospectif	État prospectif
en %	2011-2012	2010-2011	
1,1%	14 097	13 945	Actifs
			Total des actifs
			Passifs
-6,6%	1 137	1 218	Total des passifs
			Avoir du Canada
1,1%	14 097	13 945	Total

*Depuis 1984, la CCBN a un compte en fiducie pour recevoir les dons d'individus, de corporations municipales, de gouvernements provinciaux et autres; ce compte est régi conformément aux dispositions de l'article 9.1 de la Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec.

Activité de programme : Services internes					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
20	5 908	20	5 908	20	5 908

Sommaire de l'activité de programme :

Les Services internes appuient l'atteinte du résultat stratégique de la CCBN ainsi que la réalisation des activités de programmes tout en respectant son mandat et sa vision, selon le budget alloué et ce, conformément aux politiques gouvernementales.

Ils regroupent plusieurs activités et ressources connexes gérées pour répondre aux besoins des programmes d'activités et des autres obligations auxquelles la CCBN est assujettie. Ils sont indispensables à une gestion saine et responsable des activités de programme de la CCBN. On retrouve entre autres, les services administratifs, les services financiers et les services des communications. Ils touchent également les services juridiques, les services de gestion et de surveillance, les services des technologies de l'information, les services de gestion de l'information et les services de gestion de biens, du matériel et des acquisitions et les paiements en remplacement d'impôts fonciers.

Faits saillants de la planification :

Afin d'atteindre le résultat prévu, la CCBN prendra les mesures suivantes :

- la gestion rigoureuse des budgets (notamment sur les dépenses relatives aux voyages);
- la promotion générale des services offerts à la population et des nouvelles initiatives;
- la gestion interne de certains plans ou politiques dont le plan d'action en matière de conservation et de mise en valeur des artefacts;
- l'instauration d'un système de classification unique en vue d'intégrer l'ensemble des documents des divers services et la disposition archivistique, conformément à *la Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada*;
- la gestion des ressources humaines dont le perfectionnement du personnel déjà à l'emploi en offrant de la formation.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes :

Cette activité de programme permet aux Canadiens et Canadiennes d'approfondir leurs connaissances sur une période marquante de l'histoire du pays, voire de l'Amérique. Cette activité sensibilise également les usagers et visiteurs aux richesses et à la valeur patrimoniale du site des plaines d'Abraham. Par les activités offertes, la CCBN contribuera au dynamisme de la région et à la vitalité de ce site rassembleur au cœur de la ville de Québec tout en contribuant à l'offre touristique.

L'objectif premier est de maintenir le niveau de qualité des services et accroître la connaissance de l'histoire. La CCBN suscitera la participation des Canadiens et Canadiennes lors de la prestation d'activités d'animation et d'événements socioculturels et historiques et elle sondera leur niveau de satisfaction.

Les programmes offerts à la clientèle du milieu scolaire contribuent à faire vivre une expérience enrichissante aux étudiants qui seront exposés à divers aspects sociaux et historiques, ce qui favorise une meilleure compréhension de la culture canadienne.

Ces actions s'harmonisent avec le résultat stratégique du gouvernement du Canada pour une culture et un patrimoine canadiens et dynamiques.

2.2 Éducation et services publics

Activité de programme : Éducation et services publics					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012			2012-2013		
ETP	Dépenses prévues		ETP	Dépenses prévues	
17	922		17	922	
ETP	Dépenses prévues		ETP	Dépenses prévues	
17	922		17	922	

Résultat attendu de l'activité de programme	Indicateur de rendement	Objectif
Faire davantage connaître l'histoire du Canada et ses richesses sous ses aspects socioculturels, récréatifs et naturels.	Le niveau de qualité des services publics et éducatifs. Satisfaction de la clientèle et nombre d'utilisateurs des services publics et éducatifs.	Maintenir et améliorer le niveau de qualité des services (75% des utilisateurs satisfaits – sondage maison) et de diffusion de l'histoire du parc (nombre d'utilisateurs du site Internet) et des événements se rattachant au territoire (la fréquentation).

Sommaire de l'activité de programme :

Cette activité de programme vise à faire connaître l'histoire du site ainsi que ses richesses sous ses aspects socioculturels, récréatifs et naturels de manière à ce que ce parc joue tant son rôle de parc historique que de parc urbain. Pour ce faire, la CCBN assure l'accueil des visiteurs, offre des expositions, des activités pédagogiques et des services publics de qualité.

Faits saillants de la planification :

Afin d'atteindre le résultat prévu, la CCBN prendra les mesures suivantes :

- offrir des services publics (pistes de ski de fond, installations sportives et sanitaires) et éducatifs (expositions, animations) de qualité;
- instaurer et produire sur une base régulière un événement culturel relié à l'histoire des plaines;
- développer un plan d'action en matière de conservation et de mise en valeur des artefacts;
- planifier des activités portant sur l'histoire des tours Martello en relation avec les événements historiques de 1812;
- mettre en ligne une base de données sur les soldats des batailles de 1759 et 1760;
- mettre en valeur le site archéologique du Blockhaus au Cap-aux-Diamants (identification sur le terrain, panneau d'interprétation, etc.) et poursuivre les fouilles archéologiques sur le site du Moulin Dumont (bataille de Ste-Foy).

Sommaire de l'activité de programme :

Par cette activité de programme, la CCBN vise à assurer la préservation et l'intégrité du territoire du parc des Champs-de-Bataille pour les générations futures. Pour ce faire, elle effectue, lorsque requis, l'entretien et l'amélioration des infrastructures, l'aménagement paysager et horticole et offre un site sécuritaire pour tous les usagers, visiteurs canadiens et étrangers.

Faits saillants de la planification :

L'objectif de la CCBN demeure de maintenir l'état général du parc et pour ce faire, elle œuvrera en 2011-2012 à la réalisation de diverses réflexions et à la mise en œuvre de sa nouvelle politique en matière de développement durable.

Afin d'atteindre le résultat prévu, la CCBN prendra les mesures suivantes :

- poursuivre le programme de réfection d'infrastructures, notamment : routes, sentiers, trottoirs; la priorité des réflexions prévues est établie selon l'état de dégradation et l'utilisation des lieux;
- poursuivre l'entretien des bâtiments, du mobilier et du terrain et la surveillance des lieux, assurant ainsi un site sécuritaire pour les usagers et visiteurs; certains travaux sont requis en raison de l'état, l'usure ou l'âge (par exemple travaux de consolidation dans la falaise, la réparation de conduites, le remplacement de véhicules par des véhicules électriques ou hybrides, le remplacement de lampadaires, le renouvellement de la population d'arbres et d'arbustes);
- procéder à des actions concrètes du plan d'action de développement durable du parc des Champs-de-Bataille suivant ses priorités et ainsi s'inscrire dans l'orientation gouvernementale; pour obtenir des renseignements supplémentaires à ce sujet, consulter le tableau (Achats écologiques) qui se trouve au lien suivant : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppp/2011-2012/index-fra.asp>.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes :

Les actions de la CCBN permettront aux Canadiens et Canadiennes de profiter des multiples facettes de ce parc historique, récréatif, naturel et urbain et aussi de préserver l'intégrité du parc afin que les usagers puissent s'imprégner de l'importance des vestiges et des symboles historiques. Pour la CCBN, il est important que les usagers et visiteurs puissent se promener, se divertir, y pratiquer un sport ou une activité, et apprécier la nature et la beauté du paysage en toute sécurité. Le parc des Champs-de-Bataille constitue un environnement sain et accessible pour tous et il doit demeurer, au fil des gens et des générations, un lieu patrimonial en parfait état.

SECTION II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique :

Le parc des Champs-de-Bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif.

Le rôle de la CCBN est de faire des grands Champs-de-Bataille historiques de Québec un parc national prestigieux, d'en maintenir l'intégrité historique et d'assurer l'équilibre de celui-ci avec sa vocation urbaine, d'en permettre l'utilisation sécuritaire et d'offrir des activités et services pertinents en regard des aspects historique, socioculturel, récréatif et naturel.

Cette section fait état des activités de programme de la CCBN et présente le résultat attendu, les indicateurs de rendement et les objectifs pour chacun d'eux. Elle expose également les ressources financières et humaines qui seront allouées à chaque activité de programme.

Deux activités de programme appuient le résultat stratégique, soit : « Conservation et mise en valeur » et « Education et services publics ».

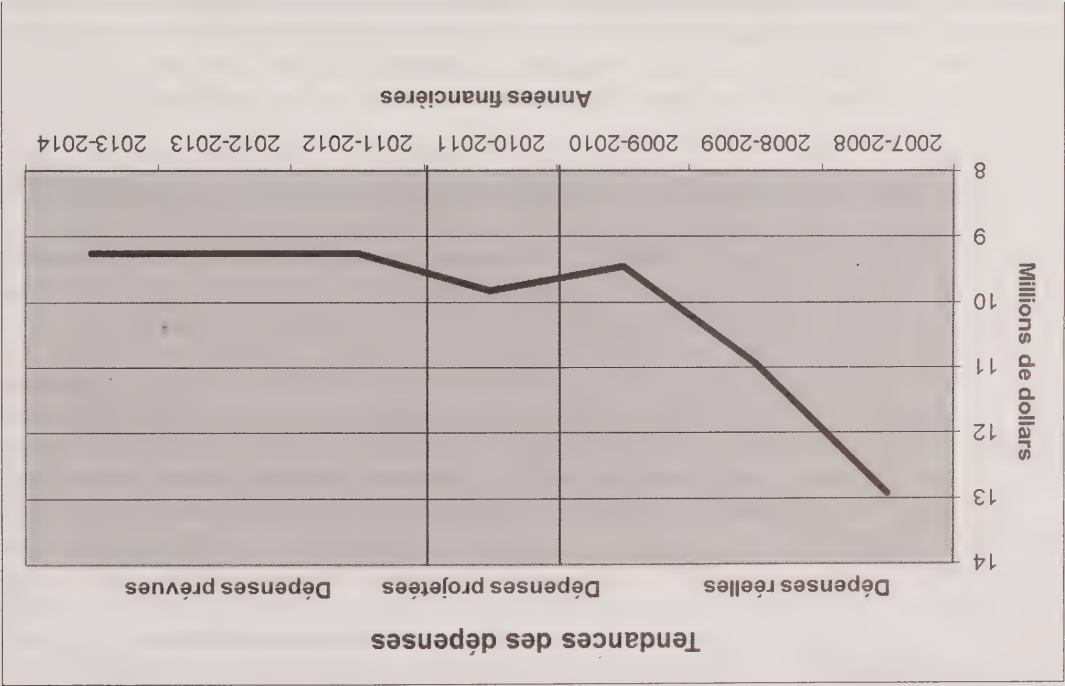
Activités de programme par résultat stratégique :

2.1 Conservation et mise en valeur

Activité de programme : Conservation et mise en valeur					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
23	2 424	23	2 424	23	2 424

Résultat attendu de l'activité de programme	Indicateur de rendement	Objectif
Améliorer les infrastructures du parc pour assurer sa préservation à long terme et maintenir ses aménagements en bon état.	Etat général satisfaisant, aménagements de qualité et intégrité du territoire.	Maintenir l'état général du parc, d'infrastructures chaque année et mettre en œuvre le plan d'action en matière de développement durable. (75% des utilisateurs satisfaits - sondage en ligne).

Profil des dépenses



Les fluctuations s'expliquent comme suit :

- En 2007-2008, un budget supplémentaire a été obtenu pour préparer des activités dans le cadre du 100^e anniversaire de la CCBN et pour des réparations d'infrastructures majeures.
- En 2008-2009, un budget supplémentaire a été obtenu pour tenir des activités dans le cadre du 100^e anniversaire de la CCBN.
- En 2009-2010 et 2010-2011, un report de fonds a été accepté pour la relocalisation et la rénovation de bureaux administratifs et un report du budget de fonctionnement a également été transféré.
- En 2011-2012 et les années subséquentes, aucun budget supplémentaire ni de report de fonds n'est prévu.

Budget des dépenses par crédit voté

Pour obtenir plus de renseignements sur les crédits organisationnels et/ou dépenses législatives de la CCBN, veuillez consulter le Budget principal des dépenses 2011-2012. Vous trouverez une version électronique du budget principal des dépenses sur le site <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/mc-bpd/toc-ldm-fra.asp>.

D'autre part, une baisse des revenus anticipés pourrait affecter la réalisation de projets de réfection, voire les opérations régulières. Il faudrait alors réexaminer les priorités. Cette baisse de revenus pourrait survenir si les mauvaises conditions climatiques ou économiques entraînent une baisse de l'achalandage touristique ou scolaire.

Pour éviter de modifier ses plans et priorités, la CCBN effectuera un suivi rigoureux de la gestion de ses affaires. En plus de préserver une marge de manœuvre pour les imprévus, elle procédera aux engagements des projets par étape, tiendra des rencontres périodiques avec les chefs de services pour le suivi et au besoin, se référera au conseil d'administration, si des modifications au plan initial sont nécessaires. D'autre part, la CCBN tiendra compte des mesures de restrictions gouvernementales annoncées dans le budget pour 2010-2011 et les années subséquentes.

La CCBN agira de façon prudente dans la poursuite de ses objectifs. Elle est bien consciente des risques, mais elle est également confiante d'atteindre les objectifs prévus, puisqu'elle détient les ressources financières, matérielles et humaines pour réussir.

En matière de gestion interne, la CCBN entend faire des progrès concernant la gestion de l'information et la gestion des technologies de l'information.

Au cours des prochaines années, elle concentrera ses efforts sur les points suivants : elle mettra en place un système intranet pour permettre une meilleure diffusion de l'information au sein de l'organisation. Les employés pourront accéder en tout temps aux données (politiques, directives, avis, etc.) que l'organisation veut partager et rendre disponible augmentant ainsi l'efficacité au travail, la communication et le sentiment d'appartenance. L'ajout du contenu s'effectuera via le service des communications et sera évolutif. Cet outil de communication sera un ajout aux moyens actuels de diffusion d'information.

Également, la CCBN favorisera le perfectionnement du personnel en offrant de la formation (par exemple en santé et sécurité au travail) ce qui contribuera à assurer un milieu de travail sain.

Par ailleurs, la CCBN est à instaurer un système de classification unique en vue d'intégrer l'ensemble des documents des divers services et disposera des documents archivistiques, conformément à la Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada.

Analyse des risques

Le parc des Champs-de-Bataille constitue un lieu historique, naturel et récréatif situé en plein cœur de la ville de Québec et fréquenté par plusieurs millions d'usagers et de visiteurs annuellement. Dans le but de préserver ce lieu, maintenant centenaire, certaines actions incombent à la CCBN pour bien remplir son mandat et atteindre son objectif stratégique : **le parc des Champs-de-Bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif.**

Au lendemain des années de festivités (2008) et de commémorations historiques (2009 et 2010), la CCBN entend bien sûr, pour l'année 2011-2012, poursuivre ses actions de conservation et de mise en valeur tout comme elle prévoit assurer l'offre de services publics et éducatifs de qualité. Pour ce faire, elle maintiendra certaines activités publiques, entreprendra une période de consolidation de ses actifs selon un plan pluriannuel et développera le volet des technologies de l'information.

Ainsi, en vue de maintenir le niveau de qualité de ses services et de la diffusion de l'histoire du parc, la CCBN poursuivra la prestation des services (expositions, activités d'animation), organisera des activités (Fête de la nature), planifiera des événements en lien avec l'histoire (exposition et activité sur l'histoire des tours Martello) et rehaussera l'information sur son site Internet.

Elle poursuivra la réfection d'infrastructures (comme les routes) et l'entretien général de son territoire (par exemple des réparations diverses et le renouvellement d'équipements). Ces actions sont nécessaires pour assurer la pérennité du site et la sécurité des usagers et visiteurs.

Parallèlement, la CCBN mettra en œuvre son plan d'action triennal de développement durable en s'assurant de la participation tant du personnel que des utilisateurs et des sous-traitants pour une meilleure protection et mise en valeur du parc. Les actions seront entreprises graduellement selon les étapes prévues au plan (l'information, la sensibilisation, l'amélioration de la gestion des matières résiduelles, la consommation responsable, etc.).

Toutefois, certains facteurs externes, hors du contrôle de la CCBN, pourraient modifier ses plans et priorités.

Un risque important pouvant modifier les plans et priorités en ce qui a trait aux réfections prévues ou à l'entretien général du parc serait une hausse du coût des marchés. Une telle éventualité l'obligerait à diminuer l'ampleur des travaux et d'en reporter une partie à l'année suivante affectant ainsi le plan global. Tout report pourrait entraîner une plus grande détérioration et un risque accru d'accident.

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Assurer un entretien général de première qualité et effectuer certaines réfections d'infrastructures	Permanente	RS 1 Cette priorité est en lien avec l'activité de programme « Conservation et mise en valeur »	La CCBN poursuivra l'entretien général de son territoire et effectuera des réfections aux infrastructures compte tenu de la nécessité d'assurer la sécurité et la conservation du site.
Assurer un environnement sain en adoptant une approche de développement durable	Permanente	RS 1 Cette priorité est en lien avec l'activité de programme « Conservation et mise en valeur »	La CCBN mettra en œuvre son plan d'action triennal de développement durable adopté en 2010 pour assurer un environnement sain.
Offrir des services publics de qualité sous les aspects éducatifs, socioculturels et naturels	Permanente	RS 1 Cette priorité est en lien avec l'activité de programme « Éducation et services publics »	La CCBN poursuivra la prestation des services, comme les expositions et les activités d'animation, en maintenant le niveau de qualité et en assurant leur nécessaire renouvellement, tout en tenant compte des attentes des usagers et des visiteurs. Cette priorité est essentielle pour un parc historique et urbain.
Faire connaître l'histoire du parc et des événements historiques se rattachant à son territoire	Déjà établie	RS 1 Cette priorité est en lien avec l'activité de programme « Éducation et services publics »	La CCBN organisera des activités commémoratives, rehaussera l'information sur son site Internet et planifiera des événements en lien avec l'histoire des tours Martello; ce qui est intrinsèque à son mandat.
Priorités en matière de gestion	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Gestion interne	Permanente	RS 1 Cette priorité est en lien avec l'activité de programme « Services internes »	La CCBN mettra en place un système intranet pour améliorer les communications à l'interne.
Gestion des ressources humaines	Déjà établie	RS 1 Cette priorité est en lien avec l'activité de programme « Services internes »	La CCBN favorisera le perfectionnement du personnel en offrant de la formation pour améliorer la productivité.
Gestion des documents	Déjà établie	RS 1 Cette priorité est en lien avec l'activité de programme « Services internes »	La CCBN instaurera un système de classification unique en vue d'intégrer l'ensemble des documents des divers services et disposera des documents archivés, conformément à la loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada. Ce processus contribuera à améliorer l'efficacité.

1.2 Sommaire de la planification

Ressources financières (en milliers de dollars)

2011-2012	9 254	
2012-2013	9 254	
2013-2014	9 254	

Le tableau ci-dessus résume les dépenses totales prévues de la CCBN au cours des trois exercices à venir.

Ressources humaines (ETP = équivalents temps plein)

2011-2012	60	
2012-2013	60	
2013-2014	60	

Le tableau ci-dessus donne le total des ressources humaines dont la CCBN devrait avoir besoin au cours des trois exercices à venir.

Tableau récapitulatif de la planification

Résultat stratégique : Le parc des Champs-de-Bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif.			
Indicateurs de rendement			
L'état général et l'intégrité du territoire et de ses aménagements			
Le niveau de qualité des services publics et éducatifs			
Objectifs			
Maintenir l'état général du parc, effectuer des réflexions d'infrastructures chaque année et mettre en œuvre 100% du plan d'action prévu pour l'année 2011 en matière de développement durable.			
Maintenir et améliorer le niveau de qualité des services et de diffusion de l'histoire du parc. (Sondages maison)			

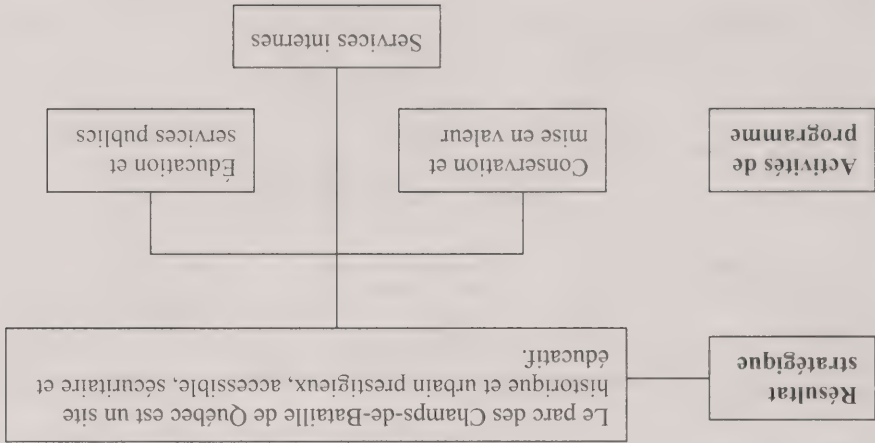
Programme		Prévision des dépenses (en milliers de dollars)	Dépenses prévues (en milliers de dollars)		
			2011-2012	2012-2013	2013-2014
Conservation et mise en valeur		2 749	2 424	2 424	2 424
	Culture et patrimoine canadiens dynamiques				
Éducation et services publics		822	922	922	922
	Culture et patrimoine canadiens dynamiques				
Total des dépenses prévues		3 571	3 346	3 346	3 346

Services internes		Prévision des dépenses (en milliers de dollars)	Dépenses prévues (en milliers de dollars)		
			2011-2012	2012-2013	2013-2014
		6 252	5 908	5 908	5 908

Le parc des Champs-de-Bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif.

Son rôle est de faire des grands Champs-de-Bataille historiques de Québec un parc national prestigieux, d'en maintenir l'intégrité historique et d'assurer l'équilibre de celui-ci avec sa vocation urbaine, d'en permettre l'utilisation sécuritaire et d'offrir des activités et services pertinents en regard des aspects historique, culturel, récréatif et naturel.

Architecture des activités de programmes (AAP)



Section I – Survol

1.1 Renseignements sommaires

Raison d'être

La Commission des champs de bataille nationaux (CCBN), en tant que gestionnaire du parc des Champs-de-Bataille, permet aux Canadiens et aux Canadiennes de bénéficier du premier parc historique national au Canada et d'un des plus prestigieux parcs urbains au monde.

Responsabilités

La CCBN assume la responsabilité de l'administration, de la gérance, de la conservation et de la mise en valeur du parc des Champs-de-Bataille nationaux (situé dans la ville de Québec) ainsi que de la gestion des fonds attribués à cette fin.

La CCBN tient son mandat de la *Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec*, 7-8 Édouard VII, chap. 57, promulguée le 17 mars 1908, et ses amendements. Elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Elle est dirigée par un conseil d'administration de neuf commissaires : sept commissaires sont nommés par le Gouverneur en conseil et la loi constituante de la CCBN autorise la nomination d'un représentant par les provinces du Québec et de l'Ontario, en considération de leur contribution lors de la création de la Commission.

Le conseil d'administration décide des orientations générales visant l'atteinte du résultat stratégique de faire du parc des Champs-de-Bataille de Québec un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif et assume la surveillance générale. Le Secrétaire, qui agit comme directeur général, est nommé par le Gouverneur en conseil. Il est responsable de mettre en œuvre les orientations générales et de gérer quotidiennement l'ensemble des opérations de la CCBN. Il œuvre donc tant pour l'atteinte du résultat stratégique que des résultats attendus de chaque programme.

Le territoire de la CCBN constitue un des sites historiques les plus importants au Canada. Communément appelé « Les plaines d'Abraham », ce site forme le plus important parc urbain à Québec et se compte parmi les parcs prestigieux du monde. La CCBN concilie l'importance historique du parc avec son rôle de parc urbain. Elle préserve cet héritage pour les générations futures, le met en valeur de façon à ce que la population bénéficie pleinement de ses richesses et fait connaître aux Canadiens et aux Canadiennes les grands faits de l'histoire du Canada qui s'y rattachent.



Les organismes du portefeuille du Patrimoine canadien travaillent de près avec des partenaires de partout au pays afin de remplir leur mandat et de réaliser les objectifs du gouvernement du Canada liés aux arts, à la culture, au patrimoine et à la participation citoyenne. Je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et priorités* de 2011-2012 préparé par la Commission des champs de bataille nationaux.

Cette année, la Commission des champs de bataille nationaux continuera d'offrir ses services et ses activités liés au caractère historique et urbain des Champs-de-Bataille, au bénéfice des Canadiens et des visiteurs. Elle concentrera ses efforts sur la conservation et la mise en valeur du parc des Champs-de-Bataille de Québec, notamment par la réfection d'infrastructures et la mise en œuvre du plan d'action de développement durable dans le but d'assurer la sécurité sur le site et de favoriser le bien-être des usagers et des visiteurs.

Je suis fier que la Commission des champs de bataille nationaux s'engage à poursuivre ses efforts en vue d'accroître la qualité de vie des Canadiens et le dynamisme culturel, social et économique du Canada. J'invite tous ceux et celles qui désirent avoir un aperçu des responsabilités et des activités de la Commission des champs de bataille nationaux à prendre connaissance de ce rapport.

L'honorable James Moore, C.P., député

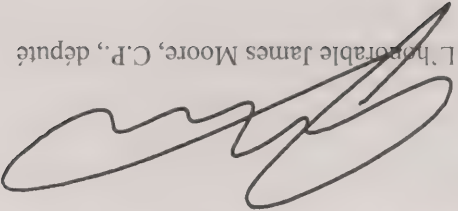


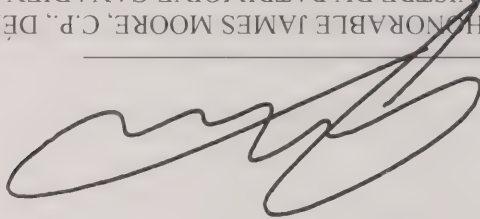
Table des matières

Message du Ministre	1
Section I : Survol	2
1.1 Renseignements sommaires	2
1.2 Sommaire de la planification	4
Raison d'être et responsabilités	2
Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)	3
Ressources financières	4
Ressources humaines	4
Tableau récapitulatif de la planification	4
Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique	5
Analyse des risques	6
Profil des dépenses	8
Budget des dépenses par crédit voté	8
Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique	9
2.1 Conservation et mise en valeur	9
2.2 Éducation et services publics	11
2.3 Services internes	13
Section III : Renseignements supplémentaires	14
3.1 Principales données financières	14
États financiers prospectifs	14
3.2 Tableaux de renseignements supplémentaires	15
Section IV : Autres sujets d'intérêt	16

COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX

2011-2012

Rapport sur les plans et les priorités



L'HONORABLE JAMES MOORE, C.P., DÉPUTÉ
MINISTRE DU PATRIMOINE CANADIEN ET
DES LANGUES OFFICIELLES

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministère des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment compta-

ble de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2012-III-57
ISBN 978-0-660-66394-4



DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

REPORT ON

PLANS AND PRIORITIES

2011-12

Part III - Estimates

Hyperlink Notice

The Department of National Defence Report on Plans and Priorities contains links to third party sites. These links appear underlined in the main document, are written-out in the endnotes section and, in electronic versions of the document, are clickable. The Department of National Defence provides these links only as a service and convenience. We take no responsibility for the content at third party sites and a link to them in no way implies an endorsement or recommendation of the products, services or information found there.

A third party site may have a privacy policy different from that of the Department of National Defence. The Department of National Defence disclaims all liability with regard to your access to linked web sites. When you link to sites external to the Department of National Defence departmental web site, you do so at your own risk.

The Department of National Defence makes every effort to ensure that our links to third party web sites lead to content that is accessible and available in both official languages. However, that is not always feasible or possible.

TABLE OF CONTENTS

MINISTER'S MESSAGE	5
SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW	6
INTRODUCTION	6
RAISON D'ÊTRE AND RESPONSIBILITIES	6
STRATEGIC OUTCOMES AND PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE	7
THE CANADA FIRST DEFENCE STRATEGY	8
RISK ANALYSIS	8
THE DEFENCE PRIORITIES	9
DEFENCE PLANNING AND PERFORMANCE REPORTING FRAMEWORK	10
CONTRIBUTION TO THE FEDERAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY	11
PLANNING SUMMARY	11
ESTIMATES BY VOTE	16
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	17
DEFENCE OPERATIONS WILL IMPROVE PEACE, STABILITY AND SECURITY WHEREVER DEPLOYED	18
Planning Highlights	18
Benefits for Canadians	18
Program Activities	19
NATIONAL DEFENCE IS READY TO MEET GOVERNMENT DEFENCE EXPECTATIONS	24
Planning Highlights	24
Benefits for Canadians	24
Program Activities	25
RESOURCES ARE ACQUIRED TO MEET GOVERNMENT DEFENCE EXPECTATIONS	29
Planning Highlights	29
Benefits for Canadians	29
Program Activities	31
CARE AND SUPPORT TO THE CANADIAN FORCES AND CONTRIBUTION TO CANADIAN SOCIETY	37
Planning Highlights	37
Benefits for Canadians	37
Program Activities	39
INTERNAL SERVICES	45
Planning Highlights	45
Benefits for Canadians	46
Program Activity	47
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	51
FINANCIAL HIGHLIGHTS	51
SUPPLEMENTARY INFORMATION TABLES	51
SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST	52
ACRONYMS	53
CONTACT LISTING	54
ENDNOTES	55

MINISTER'S MESSAGE



It is my pleasure to present to Parliament and Canadians the 2011-12 Report on Plans and Priorities for the Department of National Defence and the Canadian Forces (DND/CF)¹.

Canadians are rightly proud of the enormous contributions made by the DND and CF to protecting Canadians and supporting our interests and values, including by contributing to security and humanitarian operations. In 2011-12, the DND and CF will continue to ensure operational excellence by fulfilling the roles and missions outlined in the *Canada First Defence Strategy* (CFDS) – defending Canada and Canadians, remaining a strong and reliable partner in the defence of North America, and contributing to international peace and security.

The DND and CF are prepared to protect our citizens, respond to natural disasters and conduct search and rescue operations anywhere in Canada. The CF support the Government in exercising sovereignty in Canada's North by conducting routine and contingency missions in the region, such as Operation NANOOK. The DND and CF maintain our partnership with the United States in the defence of North America through activities such as collaboration within the North American Aerospace Defence Command (NORAD) and bilateral talks. We are strengthening the relationship with our most important ally through bilateral training and exercises, which ensure the continued interoperability of our armed forces and the defence of our shared continent.

Canadians recognize the sacrifices and achievements of the CF in Afghanistan. The DND and CF will maintain operational excellence abroad as we transition the Afghanistan mission to a non-combat training role. As demonstrated by their rapid and effective response to events in Newfoundland and Labrador and in Haiti, the CF remains prepared to deploy elsewhere at home and around the world as requested by the Government.

Continuing to deliver on our CFDS commitments while beginning the non-combat training mission in Afghanistan requires that resources are optimized to deliver on commitments, including by providing our military with the best training to ensure they can deploy rapidly. We are also increasing the flexibility of our investment plan to procure and maintain the equipment and infrastructure we need now and in the future. Through this balanced approach, the CF will remain an agile and flexible military, capable of meeting the needs of Canadians. While investments help modernize and rebuild the CF, they also continue to have a positive impact on Canadian communities by creating economic opportunities across the country.

I am honoured to lead this great national institution and I am proud of the professionalism and commitment demonstrated by the CF and the department's civilian personnel. I look forward to working with Parliament and Canadians on strengthening every aspect of the Defence Team.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Peter MacKay'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

The Honourable Peter MacKay, P.C., M.P.
Minister of National Defence

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

Introduction

The Defence Team Mission is to provide combat-capable, multi-purpose forces for employment both at home and abroad to protect Canada and Canadians, and to deliver strategic effect for Canada. To accomplish this, Defence will be agile, flexible, affordable and resilient. We will raise, generate, employ and sustain world-class forces that work cohesively to advance Canadian interests and to maintain our reputation as a trusted and relevant partner at home and abroad.

Defence must be sustainable and serve the national interest. Our core responsibility is to succeed in operations while providing an affordable program of activities, preparing for future operational challenges and caring for our military members and their families.

The following recurring themes and challenges are highlighted within the report and outline the focus of our planned activities for the 2011-12 reporting period:

- ✦ Planning for, and implementing, the transition of the CF from a combat to non-combat role in Afghanistan in support of the Government of Canada's commitment to the North Atlantic Treaty Organization (NATO) Training Mission Afghanistan (NTM-A) where we will advance security, promote the rule of law and human rights, and support the delivery of humanitarian assistance to the Afghan people;
- ✦ Continuing to deliver on our Defence Priorities in support of the Government of Canada's priorities; and
- ✦ Ensuring excellence in the management of Departmental resources.

The evolving global security environment continues to occupy the international agenda. Challenges include global terrorism, the enduring threat of regional conflicts emerging around the world, proliferation of weapons of mass destruction and conventional weapons, insurgencies and cyber attacks, piracy, and the global financial situation. The Defence Team continues to adapt and is prepared to meet these challenges.

Raison d'être and Responsibilities

The *National Defence Act*² establishes DND and the CF as separate entities, operating with an integrated National Defence Headquarters, as they pursue their primary responsibility of providing defence for Canada and Canadians.

On behalf of the people of Canada, Defence stands ready to perform three key roles:

- ✦ Defend Canada - by delivering excellence at home;
- ✦ Defend North America - by being a strong and reliable partner with the United States in the defence of the continent; and
- ✦ Contribute to International Peace and Security - by projecting leadership abroad.

The Defence mandate is carried out with the support of a group of related organizations and agencies within the portfolio of the Minister of National Defence. For further details on selected Defence Portfolio organizations, please refer to *Section IV: Other Items of Interest – Selected Defence Portfolio HR and Financial Resources*. For further information on the legislative framework within which Defence operates, please see *Section IV: Other Items of Interest – Legislative Environment*.

The Report on Plans and Priorities (RPP) for fiscal year 2011-12 is based upon the following foundational elements:

- ✳ The Defence Program Activity Architecture (PAA), which defines strategic outcomes and program activity areas and provides the planning, management and reporting structure for Defence;
- ✳ The *Canada First Defence Strategy* (CFDS), which mandates specific core missions and capability investments;
- ✳ The Defence Priorities for 2011-12, which identify specific commitment areas within Defence to which additional effort and resources are allocated to mitigate risks and thus enable the delivery of the Defence mandate; and
- ✳ The Corporate Risk Profile (CRP), which documents the key risks impacting Defence activities and their associated mitigation strategies.

Strategic Outcomes and Program Activity Architecture

Within Treasury Board Secretariat's Policy on Management, Resources and Results Structures³ (MRRS) for planning, management and reporting, the Program Activity Architecture⁴ sets out the strategic outcomes that are Defence's key method of tracking performance. While the PAA inventories activities undertaken by the Department, the strategic outcomes indicate the planned benefits arising from these activities.

Defence's four strategic outcomes, each supported by related program activities, are:

- ✳ Defence Operations will improve Peace, Stability and Security wherever deployed;
- ✳ National Defence is Ready to meet Government Defence Expectations;
- ✳ Resources are Acquired to meet Government Defence Expectations; and
- ✳ Care and Support to the Canadian Forces and Contribution to Canadian Society.

Each Defence Strategic Outcome and Program Activity is aligned to relevant Defence Priorities, Corporate Risks, and a Government of Canada Outcome Area. For further information, please refer to Section IV: Other Items of Interest – Departmental Link to Government of Canada Outcome Areas.

For a full illustration of the Defence PAA, please refer to Section IV: Other Items of Interest – Defence Program Activity Architecture. For descriptions of Defence strategic outcomes and associated program activities, please refer to Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome.

The *Canada First Defence Strategy*

To help Defence carry out our roles and responsibilities, the *Canada First Defence Strategy* (CFDS), released in May 2008, ensures a first-class, modern military that is well-trained, well-equipped and ready to take on the challenges of the 21st century.

To accomplish this, the CFDS provides a 20-year roadmap to modernize the CF with stable and predictable funding that permits long-term planning and investment in four Defence capability areas or pillars:



- ✦ **Personnel:** Expand the CF to a total strength of 100,000 (Regular 70,000/Reserve 30,000) by fiscal year 2027-28;
- ✦ **Equipment:** Renew the CF's core equipment platforms;
- ✦ **Readiness:** Maximize personnel training and equipment availability; and
- ✦ **Infrastructure:** to meet Canada's future defence and security requirements, the Government of Canada intends to replace or refurbish approximately 25 per cent of DND infrastructure holdings within 10 years, with approximately 50 per cent being replaced or refurbished over 20 years.

The CFDS articulates the broad strategic vision for Defence aligned with the level of ambition identified by the Government of Canada and outlines six core CF missions in domestic, continental and international contexts:

- ✦ Conduct daily domestic and continental operations, including in the Arctic and through the North American Aerospace Defense Command (NORAD);
- ✦ Support a major international event in Canada such as the G8, G20 and North American Leaders' Summits;
- ✦ Respond to a major terrorist attack;
- ✦ Support civilian authorities during a crisis in Canada such as a natural disaster;
- ✦ Lead and/or conduct a major international operation for an extended period; and
- ✦ Deploy forces in response to crises elsewhere in the world for shorter periods.

Risk Analysis

Defence is influenced by a wide range of factors, domestic and international, that have an impact on how we carry out our mandate. These factors present us with both risks and opportunities, which are taken into account as we deliver on our roles and responsibilities. Our continuous monitoring of emerging issues, developments and trends allows us to anticipate and respond to challenges, while mitigating risks.

The Corporate Risk Profile (CRP) documents the key risks facing Defence and has, therefore, an important influence on our planning and resource allocation decisions. It is a tool through which the executive leadership can provide guidance and direction to mitigate those Corporate Risks vital to the establishment and sustainment of the Defence mission. In general, operational and tactical risks are not elevated to the CRP as these are inherent to Defence's business and are managed on a day-to-day, routine basis.

The CRP is derived from the review of external and internal risks that require mitigation. For fiscal year 2011-12, three key Corporate Risks having a Defence-wide impact are highlighted. These are Defence Team Capacity Issues, Canadian Forces Reconstitution, and Investment Plan (IP) Flexibility. The key Corporate Risks, as well as their attendant mitigation actions, are presented below. To fulfill the Government of Canada's expectations, Defence will continue to manage these Corporate Risks in an effective manner.

Key Corporate Risks	
Risk	Action
Canadian Forces Reconstitution	Planning for the end of the combat mission in Afghanistan in 2011, and planning for CF readiness post-2011 including the Government of Canada's commitment to train the Afghan National Army after the end of the combat mission.
Defence Team Capacity	Placing priority on achieving the right balance and composition of the Defence workforce with focused attention on addressing military and civilian occupations of concern, and on leadership and professional development at all levels in the organization.
Investment Plan Flexibility	Ensuring that there is sufficient flexibility in the IP to address both emerging operational requirements and CF capability requirements of the future as outlined in the CFDS.

In an effort to increase the visibility of the CRP in this report, Defence has developed a Defence Priorities - CRP - PAA Alignment Matrix⁶, which illustrates the risks related to each Program Activity. See Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome for discussion of risks and associated mitigation strategies.

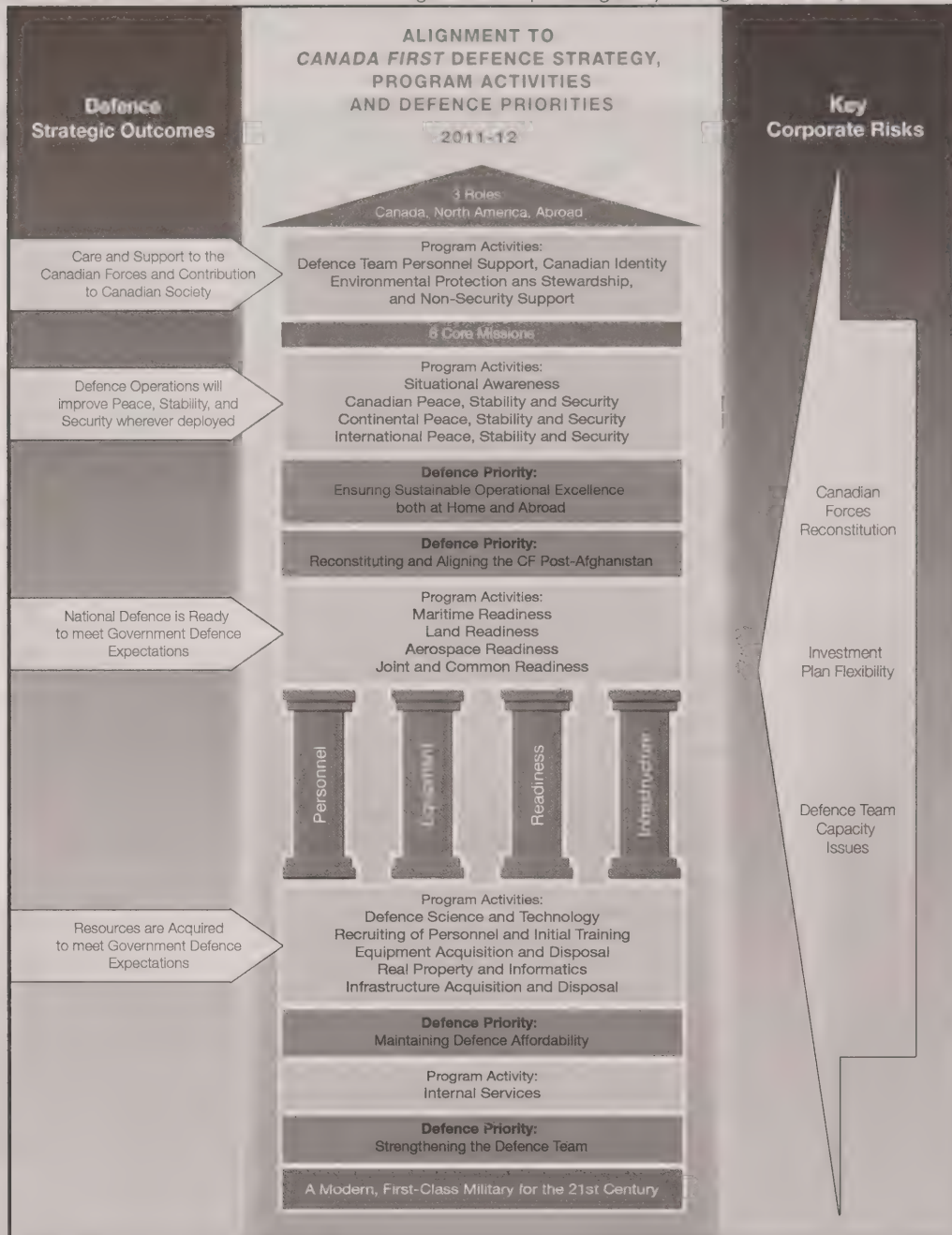
The Defence Priorities

The Defence Priorities are informed by the key Corporate Risks, and represent a focused number of areas where efforts and resources will be directed to mitigate those risk areas. Doing so addresses gaps in capability or capacity to enable Defence to act effectively on Government of Canada direction. To respond to the Government's priorities for Defence and support the activities essential to achieve excellence in our operations and management, the Defence Priorities articulated in RPP 2011-12 are:

- ✦ Ensuring Sustainable Operational Excellence both at Home and Abroad;
- ✦ Reconstituting and Aligning the CF Post-Afghanistan;
- ✦ Maintaining Defence Affordability; and
- ✦ Strengthening the Defence Team.

Defence Planning and Performance Reporting Framework

The following diagram illustrates the alignment of Defence's PAA, Risks and Priorities to the CFDS. This framework forms the basis for communicating Defence's planning story throughout this report.



Source: Vice-Chief of the Defence Staff Group

Contribution to the Federal Sustainable Development Strategy

Defence is a participant in the Federal Sustainable Development Strategy⁷ (FSDS). The Federal Sustainable Development Act⁸ establishes environmental sustainability as a long-term Government-wide priority, and requires the Government of Canada to develop and table an FSDS, integrating environmental sustainability and strategic environmental assessment as an integral part of its decision-making processes. Contributions are further explained in Sections II, III and IV.

Defence's contribution is through Theme IV: Shrinking the Environmental Footprint – Beginning with Government⁹. These contributions, and linkages to the PAA, are further explained in Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome.



The RPP uses this logo to indicate Defence activities that contribute to Theme IV of the FSDS.

For additional details on Defence's activities to support sustainable development please see Section III: Supplementary Information – Greening Government Operations and both Section IV: Other Items of Interest – Sustainable Development and Section IV: Other Items of Interest – Strategic Environmental Assessment.

Planning Summary

Financial Resources

Financial Resources (\$ thousands)			
	Planned Spending		
	2011-12	2012-13	2013-14
Departmental Spending	21,299,079	21,688,661	21,295,386
Capital Spending (included in Departmental Spending)	4,664,573	5,129,587	5,273,247

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Human Resources

Over the next several years, we will adjust our personnel strategy to position Defence to meet future challenges and to deliver an affordable and sustainable Defence Program.

The long term objectives of the Regular and Reserve personnel, and civilian workforce are established as prescribed in the CFDS (70,000 Regular and 30,000 Reserve personnel by 2028; and 25,000 civilian workforce). The CFDS target to increase the effective strength of the Regular Force to 68,000 personnel was met ahead of the fiscal year 2011-12 schedule. As we plan for the end of the combat mission in Afghanistan and CF readiness post-2011, we will stabilize the Regular Force at 68,000 and ease the civilian workforce towards CFDS targets through natural attrition, over the next three fiscal years. We will also review the Reserve Force to determine a suitable Reserve employment model and validate the apportionment between Class A, Class B and Class C Reserves. Notwithstanding the above, we will need to determine the appropriate balance of personnel – Regular, Reserve and civilian – within the Department and across all Program Activities.

Human resource figures planned over the next three fiscal years are summarized in the following tables. For further explanation, please see endnotes. This data may be adjusted according to the outcome of the Strategic Review exercise.

Human Resources Summary (Full-Time Equivalent - FTE)¹⁰

	2011-12	2012-13	2013-14
Regular Force	68,000	68,000	68,000
Primary Reserve (Class C)	791	500	500
Civilian – Departmental	26,490	25,790	24,790
Civilian – Organizations reporting directly to the Minister of National Defence*	1,710	1,710	1,710
TOTAL	96,991	96,000	95,000

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group, Chief Military Personnel Group, Assistant Deputy Minister (Human Resources – Civilian) Group

*Organizations reporting directly to the Minister of National Defence include Communications Security Establishment Canada, National Search and Rescue Secretariat, and the Office of the Ombudsman for the Department of National Defence and the Canadian Forces. For further details, please see [Section IV: Other Items of Interest – Selected Defence Portfolio HR and Financial Resources](#).

Human Resources Summary (Reserve Force Personnel)¹¹

	2011-12	2012-13	2013-14
Primary Reserve (all classes)			
Total Strength	34,750	34,750	34,750
Primary Reserve (all classes)			
Average Paid Strength	27,000	27,000	27,000
Cadet Organizations Administration and Training Service	8,000	8,000	8,000
Canadian Rangers	5,000	5,000	5,000

Source: Vice-Chief of the Defence Staff Group

Data Sources: Director Human Resources Information Management (DHRIM) report, Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group Revised Pay System for the Reserves (RPSR) monthly records

Strategic Outcomes

Strategic Outcome:

Defence Operations will Improve Peace, Stability and Security Wherever Deployed

Performance Indicators					Targets	
% Effects Achieved (aggregate for all commands)					80-100%	
Program Activity		Spending (\$ thousands)				Alignment to Government of Canada Outcome Area
		Forecast 2010-11	Planned			
		2011-12	2012-13	2013-14		
Situational Awareness	CS	150,960	105,310	95,526	97,137	A safe and secure world through international cooperation
	DS	691,448	638,303	639,870	653,474	
Canadian Peace, Stability and Security	CS	6,431	16,248	14,672	14,961	A safe and secure Canada
	DS	394,647	282,628	287,759	296,368	
Continental Peace, Stability and Security	CS	5,352	3,180	2,909	2,961	A strong and mutually beneficial North American partnership
	DS	197,835	197,907	204,418	212,045	
International Peace, Stability and Security	CS	541,121	319,451	290,174	295,873	A safe and secure world through international cooperation
	DS	2,732,893	2,027,838	1,404,882	1,159,337	
Total Planned Spending	CS	703,865	444,189	403,281	410,931	
	DS	4,016,823	3,146,676	2,536,929	2,321,224	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

DS: Departmental Spending; CS: Capital Spending (included in Departmental Spending) | Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Note: The decrease in Departmental planned spending in fiscal year 2012-13 is largely a result of a decrease in planned spending under International Peace, Stability and Security.

Strategic Outcome: National Defence is Ready to meet Government Defence Expectations						
Performance Indicators					Targets	
% Readiness level for Maritime, Land and Aerospace combined					98-100%	
Program Activity		Spending (\$ thousands)				Alignment to Government of Canada Outcome Area
		Forecast 2010-11	Planned			
			2011-12	2012-13	2013-14	
Maritime Readiness	CS	2,709	32,554	29,760	30,302	A safe and secure world through international cooperation
	DS	2,001,206	2,188,533	2,260,119	2,183,647	
Land Readiness	CS	114,474	36,671	33,473	34,086	A safe and secure world through international cooperation
	DS	4,167,518	3,630,264	3,829,067	3,725,108	
Aerospace Readiness	CS	88,047	33,062	30,292	30,826	A safe and secure world through international cooperation
	DS	2,400,509	1,883,626	1,952,555	1,872,254	
Joint and Common Readiness	CS	197,953	176,309	198,477	205,895	A safe and secure world through international cooperation
	DS	2,325,417	2,237,251	2,340,639	2,273,152	
Total Planned Spending	CS	403,184	278,595	292,001	301,110	
	DS	10,894,649	9,939,674	10,382,380	10,054,161	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

DS: Departmental Spending; CS: Capital Spending (included in Departmental Spending) | Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Note: The decrease in Departmental planned spending in fiscal year 2011-12 is largely a result of a decrease in planned spending under both Land Readiness and Aerospace Readiness.

Strategic Outcome: Resources are Acquired to meet Government Defence Expectations						
Performance Indicators					Targets	
Performance against CFDS as measured by Investment Plan and Business Plans					95-100%	
Program Activity		Spending (\$ thousands)				Alignment to Government of Canada Outcome Area
		Forecast 2010-11	Planned			
		2011-12	2012-13	2013-14		
Defence Science and Technology	CS	31,449	20,858	18,925	19,296	An innovative and knowledge-based economy
	DS	373,338	327,069	334,420	343,461	
Recruiting of Personnel and Initial Training	CS	9,338	2,610	2,367	2,414	A safe and secure world through international cooperation
	DS	653,758	1,416,719	1,390,338	1,377,324	
Equipment Acquisition and Disposal	CS	2,545,885	3,220,409	3,782,625	3,921,891	A safe and secure world through international cooperation
	DS	2,691,307	3,498,227	4,089,999	4,193,603	
Real Property and Informatics Infrastructure Acquisition and Disposal	CS	704,360	628,124	566,933	552,916	Strong economic growth
	DS	775,843	665,501	606,161	593,215	
Total Planned Spending	CS	3,291,032	3,872,000	4,370,850	4,496,516	
	DS	4,494,246	5,907,517	6,420,918	6,507,603	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

DS: Departmental Spending; CS: Capital Spending (included in Departmental Spending) | Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Note: The increase in Departmental planned spending in fiscal year 2011-12 is largely a result of an increase in spending under Equipment Acquisition and Disposal and in Recruiting of Personnel and Initial Training.

Strategic Outcome:
Care and Support to the Canadian Forces and Contribution to Canadian Society

Performance Indicators					Targets	
% Public support for the Canadian Forces					85-100%	
Program Activity		Spending (\$ thousands)				Alignment to Government of Canada Outcome Area
		Forecast 2010-11	Planned			
			2011-12	2012-13	2013-14	
Defence Team Personnel Support	CS	15,580	21,254	19,313	19,684	A safe and secure world through international cooperation
	DS	671,649	762,395	785,094	811,715	
Canadian Identity	CS	11,099	15,053	13,666	13,932	A vibrant Canadian culture and heritage
	DS	346,767	354,351	352,020	358,985	
Environment Protection and Stewardship	CS	3,347	1,129	1,031	1,049	A clean and healthy environment
	DS	152,090	134,365	138,044	142,216	
Non-Security Support	CS	78	105	95	97	A transparent, accountable and responsive federal government
	DS	21,503	7,165	6,717	6,666	
Total Planned Spending	CS	30,104	37,541	34,105	34,763	
	DS	1,192,009	1,258,275	1,281,875	1,319,582	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

DS: Departmental Spending; CS: Capital Spending (included in Departmental Spending) | Due to rounding, figures may not add up to totals shown

Note: The increase in Departmental planned spending in fiscal year 2011-12 is largely a result of an increase in planned spending under Defence Team Personnel Support.

Internal Services

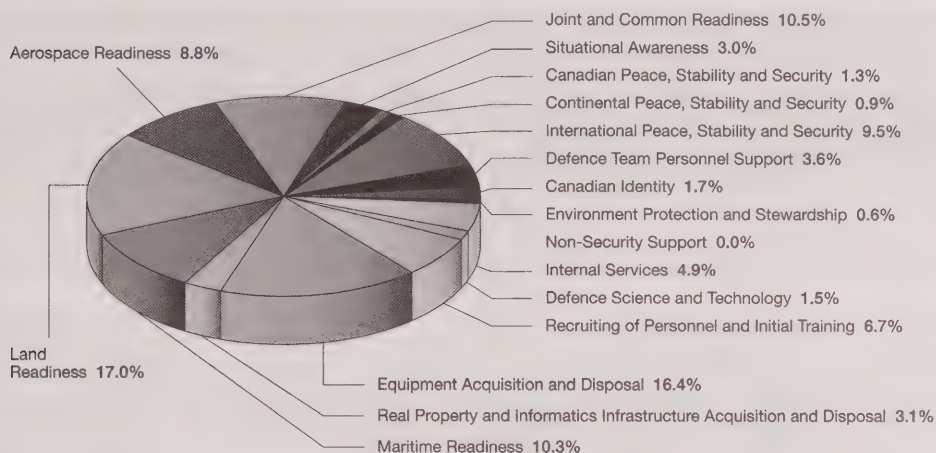
Program Activity		Spending (\$ thousands)			
		Forecast 2010-11	Planned		
			2011-12	2012-13	2013-14
Internal Services	CS	63,865	32,248	29,350	29,928
	DS	1,205,426	1,046,937	1,066,558	1,092,815

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

DS: Departmental Spending; CS: Capital Spending (included in Departmental Spending) | Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Planned Spending for Fiscal Year 2011-12 by Program Activity

Planned Spending for Fiscal Year 2011-12 by Program Activity



Total: \$21.3 billion

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Financial Spending Trend

Financial Spending Trend



Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Notes: The change in financial spending trend between fiscal years 2010-11 up to 2013-14 is mainly attributable to capital equipment projects and incremental operations funding, such as the combat mission in Afghanistan. Details are provided in [Section IV: Other items of interest – Departmental Planned Spending](#).

The *Canada First Defence Strategy* (CFDS) was approved beginning fiscal year 2008-09.

Estimates by Vote

Estimates by Vote are presented in the Main Estimates for fiscal year 2011–12, available on the Treasury Board Secretariat (TBS) website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/info/info-eng.asp>.

The CF in Canada

CF Bases, Wings and Selected Units across Canada



Source: Vice-Chief of the Defence Staff Group

A complete listing of CF installations including bases, wings, stations and support units in Canada is available in *Section IV: Other Items of Interest – Canadian Forces bases and wings co-located with civilian service centres across Canada*.

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Department of National Defence Program Activity Architecture

Strategic Outcomes

Program Activities

Defence Operations will improve
Peace, Stability and Security
wherever deployed

Situational Awareness
Canadian Peace, Stability and Security
Continental Peace, Stability and Security
International Peace, Stability and Security

National Defence is ready to meet
Government Defence Expectations

Maritime Readiness
Land Readiness
Aerospace Readiness
Joint and Common Readiness

Resources are Acquired to meet
Government Defence Expectations

Defence Science and Technology
Recruiting of Personnel and Initial Training
Equipment Acquisition and Disposal
Real Property and Informatics Infrastructure Acquisition
and Disposal

Care and support to the Canadian
Forces and Contribution to
Canadian Society

Defence Team Personnel Support
Canadian Identity
Environment Protection and Stewardship
Non-Security Support

Internal Services

Departmental Sustainable Development Strategy Tag Legend:



Theme I: Addressing Climate Change and Air Quality

Theme II: Maintaining Water Quality and Availability

Theme III: Protecting Nature

Theme IV: Shrinking the Environmental Footprint – Beginning with Government

Strategic Outcome:

Defence Operations will Improve Peace, Stability and Security Wherever Deployed

Defence fulfills three roles for Canadians: defending Canada, defending North America, and contributing to international Peace, Stability and Security. This outcome outlines these Defence roles in the context of the expected level of ambition as articulated in the *Canada First Defence Strategy* (CFDS).

Planning Highlights

Transition to the training mission in Afghanistan will be the key operational focus in fiscal year 2011-12. This mission will leverage the CF's high level of professionalism to improve the standards of the Afghan National Army and enhance Afghanistan's ability to provide for its own security. Efforts will continue on planning and executing the close-out of the combat mission in Afghanistan, redeploying forces and equipment and reconstituting the CF for future tasks.

Other important planned operations will continue to be significant aspects of Defence's contribution to national, continental and international security. These include joint Arctic sovereignty operations, routine maritime and NORAD operations to ensure the continued security of our sea and airspace, and air, land, and maritime support to the North Atlantic Treaty Organization (NATO), international maritime and anti-drug trafficking operations, patrols conducted by the Canadian Rangers, and fisheries patrols. Exercises conducted by the navy, army and air force will allow the CF to continue to fulfill its mandate of monitoring Canadian air and maritime approaches, as well as assisting other government departments (OGDs) and agencies in demonstrating Canadian sovereignty.

Defence will continue to be a full partner and key contributor in the whole-of-government initiative in contingency and emergency operations at home and abroad. Security for national events, Northern operations, disaster relief and the future training mission in Afghanistan are examples. The Department will continue working closely with the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT), the Canadian International Development Agency (CIDA), the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) and OGDs and agencies in post-conflict environments to provide humanitarian assistance or contribute to disaster response operations. In continued cooperation with Communications Security Establishment Canada (CSEC) and other members of the Canadian security and intelligence community, Defence will contribute to Canada's integrated security intelligence program.

Benefits for Canadians

As a major trading nation, Canada's prosperity is linked to the peace, stability and security of our country, the North American continent, and the world in general. Defence's contributions in these areas will have a lasting and positive impact on Canadians' well-being, while reaffirming Canada's commitment to helping those in need.

Program Activities

Situational Awareness

The Government of Canada and Defence require an accurate and timely security picture, and comprehensive situational awareness and threat knowledge for Canada and abroad. This program will provide credible, reliable and sustained intelligence services to Defence in support of decision making and military operations, as well as, support to OGDs in the defence and security of Canada.

Situational Awareness						
Human Resources (FTEs) ¹² and Planned Spending (\$ thousands)						
	2011-12		2012-13		2013-14	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	1,715		1,715		1,715	
Civilian	411		400		383	
Total	2,126	638,303	2,115	639,870	2,098	653,474
Program Activity Expected Results			Performance Indicators		Targets	
Canada's national interests are advanced through information and technical advantage, particularly in the security realm.			% of up time 24/7 classified network is available outside maintenance windows (network availability).		98.5-100%	
Situational awareness of the defence, security and international affairs environment is enhanced.			% of reports read out of total number of reports produced.		85-90%	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

Defence will continue to be a leader in the Canadian security and intelligence community, providing the Government of Canada with high-value geospatial, human, imagery, scientific and technical, and signals intelligence capabilities, as well as independent all-source intelligence assessments.

The Polar Epsilon project will complete its delivery of new satellite reception stations on Canada's East and West coasts in fiscal year 2011-12, providing key ISR capabilities exploiting Canada's RADARSAT-2 to enhance awareness of Canada's Arctic region and maritime approaches, supporting both CF operational commanders and OGDs. Furthermore, the Joint Space Support Project will deliver two space-based situational awareness capabilities, enhancing the tactical and operational effectiveness of the CF for planning and conducting domestic and foreign operations.

Defence intelligence priorities reflect Canada's global security interests and concerns, and help to focus the conduct of integrated Defence ISR activities. These include the persistent surveillance of the Canadian Arctic, Canada's Exclusive Economic Zone (EEZ) and maritime approaches, and Canadian airspace, through CF participation in NORAD. Together, persistent surveillance and expert Defence intelligence analysis provide the Government of Canada with advance warning and timely confirmation of incursions of interest and a detailed understanding of a range of factors relating to those incursions. The collection and analysis of Defence intelligence also supports the readiness of CF maritime, land, aerospace, cyber, and special operations forces, as well as the planning and conduct of CF operations in defence of Canada and North America, and in support of international security.

Canadian Peace, Stability and Security

This program employs the CF in the conduct of operations to ensure the safety and security of Canadians and the defence of Canada. These operations include protecting Canada's sovereignty, responding to domestic disasters and humanitarian crises, supporting domestic security requirements, and conducting search and rescue activities.

Canadian Peace, Stability and Security						
Human Resources (FTEs) ¹² and Planned Spending (\$ thousands)						
	2011-12		2012-13		2013-14	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	790		790		790	
Civilian	100		97		93	
Total	890	282,628	887	287,759	883	296,368
Program Activity Expected Results		Performance Indicators			Targets	
Meeting the expectations of the public and all levels of Government, the Canadian Forces will lead in response to defence events and provide support in response to security and safety events when requested by the Government of Canada.		% of Commander's intent met through successful planning and execution of safety, security, defence and support operations.			80-100%	
		% effects achieved through planning and execution of safety, security, defence and support operations.			80-100%	
		% assigned critical tasks completed through planning and execution of safety, security, defence and support operations.			80-100%	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

The CF will continue to deliver security at home by providing surveillance of Canadian territory, air and maritime approaches, conducting sovereignty operations, including high priority Arctic sovereignty operations, maintaining search and rescue capabilities and working with civil authorities to respond to



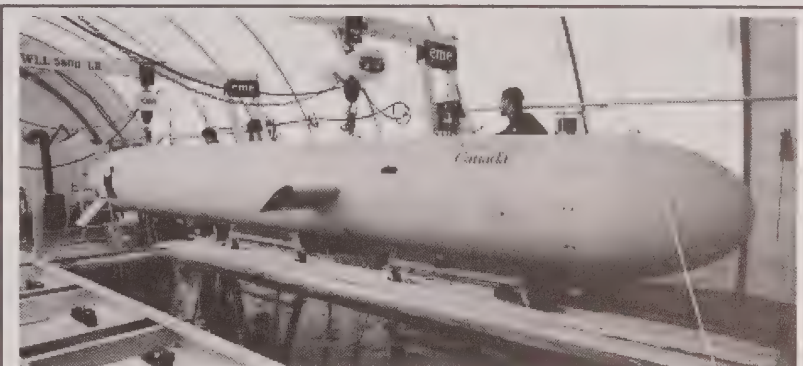
Captain Jean-Pierre Noel, a combat engineer from Army Dive Center in Gagetown, NB, uses Light Weight Surface Supplied (LWSS) gear to conduct a bottom search near an ice flow during Operation NANOOK 2010.

Photo: Corporal Chris Ringius, Formation Imaging Services Halifax

potential incidents ranging from natural disasters to other domestic emergencies. To fulfill these goals, the CF will remain fully engaged with OGDs and agencies to ensure a whole-of-government approach in their planning efforts. They will also participate in exercises and training events aimed at improving the readiness of security partners and their ability to respond jointly to domestic emergencies. Defence will also work with OGDs to plan for contingency operations such as supporting Canadian civil authorities in the event of a natural disaster.

Although security for major international events in Canada will remain a national operation under the leadership of the RCMP, the CF will continue to be a key partner for event security, providing unique military capabilities when required. Those include operational and exercise planning and research; infrastructure; air mobility and logistical air support; air, land and maritime surveillance; support to mitigation of chemical, biological, radiological and/or nuclear incidents; intelligence; explosives disposal; and other technical expertise.

The Government of Canada remains committed to enhancing our Arctic sovereignty. The CF has a key role to play by ensuring security and exercising sovereignty through surveillance and control operations, by providing a higher profile presence in remote and isolated communities, and by assisting OGDs and agencies in fulfilling their northern



Under Project Cornerstone, Defence is involved in the development of two specialized battery-powered autonomous underwater vehicles (AUVs) capable of 400 km mission transits, for under-ice survey and mapping of the limits of Canada's Atlantic and Arctic continental shelf.

Photo: Donald Glencross, Defence Research and Development Canada – Atlantic

mandates. As part of the CFDS, a number of investments will be made, including the development of a new Arctic Training Centre at Resolute Bay, the creation of a berthing and refuelling facility in Nanisivik scheduled to be operational in 2014, and the expansion and modernization of the Canadian Rangers.

Defence will continue to plan and conduct routine and contingency operations in Canada's North, including three annual operations where increased investments will be made. Defence stands ready to offer assistance should an environmental incident, or other disaster, occur in the region.

Continental Peace, Stability and Security

This program employs the CF in the conduct of operations, both independently and in conjunction with Allies, for the defence of North America and its approaches. Activities under this program include continental operations, as required in accordance with Government policy.

Continental Peace, Stability and Security						
Human Resources (FTEs) ¹² and Planned Spending (\$ thousands)						
	2011-12		2012-13		2013-14	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	603		603		603	
Civilian	46		45		43	
Total	649	197,907	648	204,418	646	212,045

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Meet expectations of Governments and public that the militaries of each state will provide combined (two or more states) support in the event of defence, security and safety events when requested.	% Commander's intent (successful planning and execution of continental operations [routine and contingency]).	80-100%
	% effects achieved through successful planning and execution of continental operations (routine and contingency).	80-100%
	% assigned critical tasks completed through successful planning and execution of continental operations (routine and contingency).	80-100%

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

Defence will continue to position Canada as a reliable partner in the defence, stability and security of North America by conducting combined operations and exercises and by furthering contingency plans. These address continental defence, security and public safety requirements, response to continental disasters, and the conduct of humanitarian aid and evacuation operations as directed by the Government of Canada.

Defence will work closely with the United States through existing bilateral institutions such as NORAD, where our two countries cooperate on a daily basis to defend and secure North American airspace. Defence will also continue to build on relationships with the US Northern Command and Southern Command. Additionally, the CF will continue to conduct operations and exercises with the United States to ensure a high level of readiness and interoperability. The CF will specifically contribute to North American security through support to the US Joint Inter-Agency Task Force South with maritime and air surveillance contributions (Op CARIBE).

Canada is also strengthening its partnership with its North American neighbours through the hosting of American and Mexican liaison officers in an operational-level headquarters that deals with continental defence issues and activities. Finally, Defence will continue to promote and participate in senior level engagement to coordinate defence and security efforts with the United States and Mexico throughout the reporting period.

International Peace, Stability and Security

This program will contribute to global peace and security by conducting global CF operations across the conflict spectrum from humanitarian assistance to combat, in concert with national and international partners, to achieve timely and decisive results in support of Canada's national interests.

International Peace, Stability and Security							
Human Resources (FTEs) ¹² and Planned Spending (\$ thousands)							
Military	2011-12		2012-13		2013-14		
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	
	Regular						
	Res Class C						
	Civilian	821	800		769		
Total		8,284	2,027,838	6,011	1,404,882	5,980	1,159,337
Program Activity Expected Results		Performance Indicators				Targets	
Meet expectations of Governments and the public to provide support in defence, security and safety events in the international environment when requested.		% of Commander's Intent met through successful planning and execution of international operations (routine and contingency).				80-100%	
		% effects achieved through successful planning and execution of international operations (routine and contingency).				80-100%	
		% assigned critical tasks completed through successful planning and execution of international operations (routine and contingency).				80-100%	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Notes: 1. The majority of Reserve Force Class C personnel are employed in support of international operations and attributed to International Peace, Stability and Security. 2. Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

Defence will continue to work with OGDs on international obligations ranging from the Americas to Europe, Africa, the Middle East and Southwest Asia. Canada's combat commitment to the NATO-led International Security Assistance Force (ISAF) in Afghanistan will end in July 2011. The CF will remain present with a training mission until 2014. This evolution of the whole-of-government campaign in Afghanistan will include a consolidation and redeployment of deployed combat forces and equipment and the mission close-out, force reconstitution and preparations for future combat tasks. As well, Defence will continue to participate in international maritime security operations in the Indian Ocean/Horn of Africa region, and will continue our contributions to the UN, NATO and the Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE).

Defence will focus on defence diplomacy through the implementation of a Global Engagement Strategy (GES), and activities such as high-level visits, international personnel placements, Canadian Defence attachés, training and capacity building, and legal, technical and logistical arrangements. Consistent with Canadian foreign policy, the CFDS and continuing policy direction from the Government of Canada, the GES will seek to improve coherence and the overall effectiveness of Canadian defence diplomacy.

Defence will continue to support the Government of Canada's Americas Strategy by strengthening partnerships with key hemispheric states and institutions, such as the Organization of American States (OAS), and by enhancing our participation in regional exercises, such as the multi-national PANAMAX¹³ exercises.

Strategic Outcome:

National Defence is Ready to meet Government Defence Expectations

This outcome explains how resources are utilized to bring the CF to an appropriate state of readiness, enabling Defence to defend Canada and its interests both domestically and internationally.

Planning Highlights

Defence will continue to fulfill the six core missions outlined in the CFDS. During the reporting period, the Chief of the Defence Staff (CDS) will issue a directive on CF Posture post-July 2011 that will guide activities post-Afghanistan. As well, the *CDS Readiness Guidance* will outline procedures for determining, reporting and adjusting CF readiness at the strategic level.

Though no major international events are currently planned to be hosted by Canada in fiscal year 2011-12, the CF will maintain our readiness to support any event the Government of Canada may host. High readiness forces will continue to be maintained to mitigate any security threat. The six regional Joint Task Force headquarters will remain ready to direct any assigned forces to assist civilian authorities to mitigate the effects of any crisis in Canada. As well, the three Search and Rescue regional coordination centres will continue to direct maritime and air search and rescue efforts within Canada's area of responsibility.

The newly established 1 Canadian Division HQ has reached its initial operational capability and will continue on its path to full operational capability. This headquarters will improve Defence's ability to lead and conduct international operations. The reconstitution of the CF, post-Afghanistan combat operations, will position Defence to be able to conduct a broad spectrum of potential operations abroad, as assigned by the Government of Canada. The training mission in Afghanistan from 2011 to 2014 is one such example. In addition, the CF will be ready to deploy to mitigate short-term crises in the world, as demonstrated during the 2010 Haiti earthquake.

Benefits for Canadians

Defence will be ready to provide Canadians with the safety and security they expect. Defence initiatives will continue to support a reliable, trained and deployable military supported by modern capabilities to ensure the highest possible level of operational readiness. The CF is ready to assist Canadians at home and abroad, and is able to deploy rapidly when directed by the Government of Canada.

Defence spending is both an investment in Canadians' security and an assurance of economic vitality. In this context, the jobs created in communities across Canada in support of CF infrastructure and equipment are complemented by the sense of security felt by Canadians. The intangible benefit of national pride in a Defence Team that is available to support national interests in a definitive, focused manner is valuable to Canada.

Program Activities

Maritime Readiness

This program activity provides Canada with combat-capable, multi-purpose maritime forces. It will generate and sustain relevant, responsive, combat capable maritime forces that are able to respond to a spectrum of tasks, as may be directed by the Government, within the required response time.

Maritime Readiness						
Human Resources (FTEs) ¹² and Planned Spending (\$ thousands)						
	2011-12		2012-13		2013-14	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	7,840		7,840		7,840	
Civilian	5,036		4,904		4,714	
Total	12,876	2,188,533	12,744	2,260,119	12,554	2,183,647
Program Activity Expected Results			Performance Indicators		Targets	
Sufficient naval units are ready to conduct domestic and international operations, up to and including combat operations, as directed by the Government of Canada.			Availability of commissioned ships for deployment.		98-100% compliance with the <i>Readiness and Sustainment Policy</i> .	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

As Defence continues to implement the CFDS the navy has begun a significant period of transition and capability enhancement with the entry of the first frigate into Halifax Class Modernization (HCM). Progress is being made on other navy-sponsored capabilities such as the Joint Support Ship, Arctic Offshore Patrol Ship and the Canadian Surface Combatant, all enabled by the National Shipbuilding Procurement Strategy¹⁴. At the same time, priority remains focused on ensuring operational success at sea by maintaining a highly effective but ageing fleet while preparing to meet the challenges of a renewed three-ocean readiness. The navy, in concert with CF Regular and Reserve Transformation¹⁵ efforts, is focused on adjusting its internal processes to sustainably generate globally deployable maritime forces in accordance with the CFDS.

Increasing the navy's operational capacity will require continued intradepartmental coordination for focused recruiting and support for initial naval training. Building on recent recruiting success will also require continued emphasis on providing sufficient at-sea experience for new sailors and opportunities to build the competencies required by all sailors for success at-sea when in harm's way. This includes providing maritime leadership internationally with coalition, NATO and UN partners to achieve strategic effect. Defence will also prioritize and execute vessel maintenance activities and key projects that enhance naval capability such as HCM and the Victoria In-Service Support Contract¹⁶ for the submarine fleet. In addition, the navy is investing to sustain the long term viability of operationally relevant, shore-based capabilities by increasing investments in infrastructure maintenance.

The navy's plans from fiscal years 2011-12 to 2013-14 identify the priorities to proactively manage maritime capabilities by mitigating the risks inherent in the upcoming unavailability of vessels as they enter the HCM, the effectiveness of the Victoria In-Service Support Contract, and the ageing infrastructure.

Land Readiness

This program provides Canada with combat-capable, multi-purpose land forces. It will generate and sustain relevant, responsive, combat capable land forces that are effective across the spectrum of conflict, from peacekeeping and nation-building to war fighting.

Land Readiness						
Human Resources (FTEs) ¹² and Planned Spending (\$ thousands)						
	2011-12		2012-13		2013-14	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	15,173		17,134		17,134	
Civilian	4,987		4,856		4,668	
Total	20,160	3,630,264	21,990	3,829,067	21,802	3,725,108
Program Activity Expected Results			Performance Indicators			Targets
Sufficient land force units are ready to conduct and lead domestic and international operations, up to and including combat operations across the spectrum of conflict, as directed by the Government of Canada.			% of establishment positions filled at units identified for High Readiness: -4 Immediate Reaction Units -Forces identified for Primary and Secondary International Operation commitments -1 Company for Non-combatant Evacuation Operation tasks -1 Company for Disaster Assistance Response Team tasks			98-100%

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

Defence will continue to maintain balanced capabilities based on the different elements of a combined arms team that supports the defence of Canada and enables operations across the spectrum of conflict. This will be set in the context of a comprehensive approach involving close cooperation with other government departments (OGDs) and agencies, as well as with Canada's international defence partners and Allies. This is essential to continued relevance in both domestic and expeditionary operations. The land forces will focus on disengaging from the Afghanistan combat mission, implementing the training mission (expected to last until 2014), and reconstituting their personnel and equipment, as is addressed in the army's plan. Reorientation and reorganization will ensure that the land forces can continue to fulfill the CFDS-mandated six core missions. General purpose readiness training, as well as the rationalizing and recapitalizing of the land forces equipment fleets, will ensure the delivery of integrated land effects.

The continuing development of 1 Canadian Division in Kingston, Ontario, which reached initial operating capability in 2010, towards full operating capability, will improve the capacity of the CF to lead and conduct a major international operation for an extended period.

The army's plan looks to the end of 2013 and sets the priorities to manage the assignment of units, equipment and infrastructure (significant ranges and training areas). It provides the strategic oversight to proactively manage the risks inherent in the reconstitution of land force capabilities, including the reduced operational capacity resulting from significant maintenance being carried out on land based weapons platforms.

Aerospace Readiness

This program will provide Canada with combat-capable, multi-purpose air forces. It will generate and sustain relevant, responsive, combat capable aerospace forces that are able to respond to the spectrum of tasks, as may be directed by the Government, within the required response time.

Aerospace Readiness						
Human Resources (FTEs) ¹² and Planned Spending (\$ thousands)						
	2011-12		2012-13		2013-14	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	8,299		8,299		8,299	
Civilian	2,123		2,067		1,987	
Total	10,422	1,883,626	10,366	1,952,555	10,286	1,872,254
Program Activity Expected Results		Performance Indicators			Targets	
Relevant, responsive and effective Aerospace forces ready to conduct domestic and international operations as directed by the Government of Canada.		% readiness of units (personnel and equipment).			98-100% of the Managed Readiness Plan requirement.	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

Aerospace readiness is the foundation of air force operational effectiveness, and ensures the aerospace elements of the CF are ready to meet current and future Defence expectations. The acquisition and integration of new equipment and capabilities, including the Airlift Capability Project – Tactical (the CC130J Hercules), the Maritime Patrol Helicopter Project (the replacement of the CH124 Sea King with the CH148 Cyclone) and the Medium-to-Heavy Lift Helicopter (MHLH) Project (the CH147 F Chinook) will ensure the air force remains a core component of a reconstituted CF. These and other projects will address operational and supportability deficiencies as they progress towards full operational capability, allowing the CF to better meet CFDS commitments at home and abroad. For further information on these and other projects, see *Section III: Supplementary Information – Status Report on Transformational and Major Crown Projects*.

The magnitude of air force transition activities in the near-term will pose significant resource challenges given increasing budget pressures and personnel limitations. Integrating new capabilities while implementing post-2011 readiness initiatives will be carefully controlled to ensure sufficient operational capacity is maintained across the spectrum of air force tasks. Demands will be closely monitored to ensure resources are correctly allocated to maximize readiness, training agility, and affordability.

The air force will continue to support operations in Afghanistan until the end of 2011, at which point some elements, primarily the tactical helicopter force, will benefit from a planned reduced operational tempo for the year 2012 in order to reconstitute to mandated readiness levels and prepare for implementation of MHLH. The air force will continue to leverage technology to maximize efficiencies in the training environment and mitigate maintenance pressures on all aircraft fleets, new or existing. Considerable infrastructure will be required to support new acquisitions, and progress will be routinely evaluated against capacity demands to ensure transitions are managed in a timely and effective manner. Plans for fiscal year 2011-12 provide specific direction on proactively managing the risks inherent in the reconstitution of the CF, with its consequential reduced operational capacity, the increased level of maintenance to be performed and the infrastructure demands.

Joint and Common Readiness

This program will ensure Defence is ready to operate in a joint capacity, as directed by the Government, to respond to domestic, continental and international demands within the required response time. The program will generate and sustain forces for activities, operations and organizations in which at least two of the maritime, land, or air assets participate.

Joint and Common Readiness						
Human Resources (FTEs) ¹² and Planned Spending (\$ thousands)						
	2011-12		2012-13		2013-14	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	6,837		6,837		6,837	
Civilian	4,329		4,216		4,052	
Total	11,166	2,237,251	11,053	2,340,639	10,889	2,273,152
Program Activity Expected Results		Performance Indicators			Targets	
Defence is ready to organize and deploy a combination of two or more environments to meet the needs of assigned tasks.		% readiness of joint units/elements for high readiness.			98-100%	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

Joint and Common Readiness includes those centralized force generation and sustainment activities that either extend beyond, or integrate, the maritime, land and aerospace force generation mandates. To meet the increased scope of these force generation exercises, Defence funds the recurring CF Integrated Training Plan¹⁷.

The CF focuses specifically on supporting the development and enhancement of joint, interagency and combined aspects in CF collective training activities. The JOINTEX¹⁸ series of exercises and events will continue to enhance a joint culture of integration of operational effects within the CF.

Through a directive on CF Posture post-July 2011, Defence will continue to provide agile, high-readiness forces capable of conducting special operations (high value, high-risk missions conducted by specially trained, equipped and organized forces) in support of the Government of Canada both domestically and internationally. The support to CF deployed overseas will be strengthened with the continued development and implementation of regional support hubs in areas of Canadian interest, which will extend the CF's global reach. We will maintain a number of assigned support capabilities in a state of high readiness in domains such as intelligence, communications, logistics, health services, military policing, engineering, personnel support, resource management, humanitarian operations, and disaster relief. National-level support to operations at home and abroad will continue to be a priority.

Defence is developing an integrated risk-management capability and culture that will provide strategic oversight of the CF to proactively manage the risks inherent in post-Afghanistan combat reconstitution; the new Afghanistan training mission; the reduced availability of major land, sea and air equipment assets due to major scheduled maintenance; and the difficulties associated with ageing infrastructure.

Strategic Outcome:

Resources are Acquired to meet Government Defence Expectations

People, equipment, infrastructure, and information technology are the key resources necessary in order for Defence to deliver on our tasks. This strategic outcome outlines the Defence plans for the acquisition of resources.

Planning Highlights

Defence, in collaboration with Natural Resources Canada and Fisheries and Oceans Canada, through Project Cornerstone continues to establish the outer limits of our continental shelf in support of Canada's submission under the UN Convention on the Law of the Sea¹⁹. In 2011, data will be collected near the Alpha Ridge off Ellesmere Island.

Focused recruiting to address military and civilian personnel shortages in stressed occupations, along with greater synchronization of the training cycle and a greater emphasis on succession planning will better position Defence to have the right people with the right qualifications in the right places at the right time.

People capacity in some Defence occupations puts the ability for Defence to possess and maintain properly qualified personnel at risk. Skill gaps within occupations where there are difficulties in recruiting candidates are widening, as Defence's ageing workforce approaches retirement. In fiscal year 2011-12, the risk associated with personnel capacity will continue to be mitigated through targeted recruitment of individuals into development and training programs. Innovative human resources tools and practices (e.g. on-line assessment) will be introduced to expedite staffing processes.

A number of ongoing and emerging trends are expected to affect Defence materiel acquisition and support functions:

- There is significant demand for Materiel Acquisition and Support (MA&S) services, specifically regarding CF force generation, sustainment, and force employment cycles, including the requirement for a drawdown and reconstitution of equipment/materiel from Afghanistan, and the materiel readiness considerations to transition to the new mission in Afghanistan; and
- There continues to be a growing demand on the capital and national procurement programs. The ambitions and clear expectations set out by the CFDS for timely recapitalization and delivery of major equipment and critical improvements will continue, as will the concurrent maintenance of existing in-service and new fleets, taxing the capacity of the Defence Team.

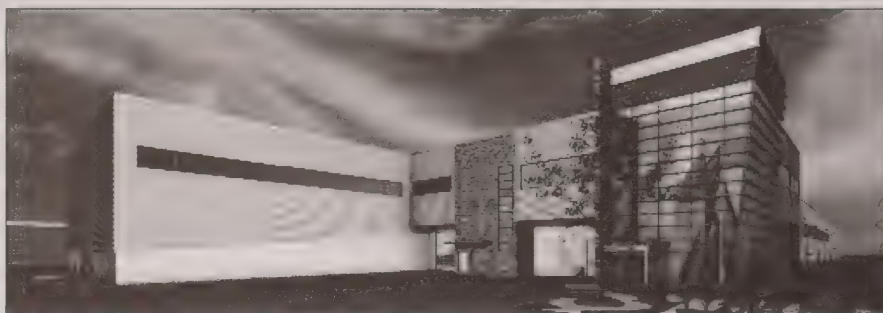
Defence will continue to deliver projects that are essential to the effectiveness of our military. This includes hangars, roads, landing strips, docking facilities, accommodations, and medical and training facilities. In accordance with the CFDS, 25 per cent of the existing ageing infrastructure will be replaced over 10 years. Defence will also build or enhance infrastructure associated with the introduction of new capabilities.

Benefits for Canadians

Defence is committed to maximizing the impact of our CFDS investment to achieve defence capability for the CF and economic benefits for Canadians. To this end, Defence is pursuing the development of a strategic defence industrial approach to optimize the timely delivery of critical defence goods and services to the CF, while simultaneously maximizing the economic potential of these efforts for the Canadian defence and security industrial base as well as the broader economy.

This strategic approach to advanced procurement will entail the active participation of stakeholder departments, central agencies, and the defence and security industrial sector. It will extract maximum value from the CFDS investment, enhance our interaction with industry, position Canadian industry for future procurement and global competitiveness, and provide greater transparency for industry as it considers key investment decisions.

As a contributor to Advantage Canada, we will implement improved processes that promote affordability of the Department and economic advantages for the economy by engaging Canadian industry to the greatest extent possible. In addition, Defence S&T fosters critical innovation, and contributes to Canadian industrial competitiveness in national and international markets.



Artist's rendering of the 14,000 square metre, \$32 Million Light Armoured Vehicle (LAV) III Facility, under construction in Montréal, which will provide full maintenance for 102 LAV IIIs, including battle decontamination and damage repairs.

Photo: Defence Construction Canada

The benefits of Defence infrastructure renewal extend far beyond the military bases and wings. Efforts to renew Defence infrastructure bring economic activity to local communities through the creation of thousands of jobs across the country.

The Defence Team aims to reflect the cultural and ethnic diversity of Canadians and be seen as an employer of choice for Canada's high school, college and university graduates across the nation. Canadians will benefit from the Government of Canada's long-term investment in people, which will successfully contribute to Canada's current and future Defence needs.

Program Activities

Defence Science and Technology

This program provides the Government with critical scientific knowledge and innovation to address defence and security challenges and needs. It includes direction setting, program planning, program management, capability management, execution, and assessment. It comprises multi-year projects with activities in research, technology development, analysis and experimentation applied to inform, enable and respond to Canada's defence and security priorities within a 20-year outlook.

Defence Science and Technology						
Human Resources (FTEs) ¹² and Planned Spending (\$ thousands)						
	2011-12		2012-13		2013-14	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	36		36		36	
Civilian	1,584		1,543		1,483	
Total	1,620	327,069	1,579	334,420	1,519	343,461
Program Activity Expected Results			Performance Indicators		Targets	
Canadian defence and security operations are benefiting from Science and Technology (S&T) outputs.			Number of S&T outputs used by defence and security operations vs. number planned.		95-100%	
Canadian defence and security priorities are successfully addressed through exploitation of S&T outputs.			Number of S&T outputs used by defence and security priorities vs. number planned.		95-100%	
Canadian defence and security policy development and implementation, and resulting socio-economic impact are enabled by S&T outputs.			Number of S&T outputs used by defence and security policy development, and socio-economic stakeholders vs. number planned.		95-100%	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

In collaboration with our partners (OGDs, Allied nations, Canadian industry, and academia), Defence will advance close to 500 Science and Technology (S&T) projects²⁰ addressing departmental and governmental priorities. Defence S&T contributes to Advantage Canada by working closely with Industry to progress new technologies more quickly into CF capabilities. While Defence S&T will continue to support the evolving mandate for the CF's mission in Afghanistan, we will put more focus on operational excellence at home and strategic surprise avoidance in national emerging issues such as cyber security.

Defence S&T program initiatives in support of the North and Arctic sovereignty include the Cornerstone and Northern Watch projects. Cornerstone will leverage autonomous underwater vehicle technology to support Canada's submission to the United Nations Convention on the Law of the Sea. Northern Watch seeks to determine the best combination of sensors for comprehensive, cost-effective situational awareness in the Arctic.

In Public Security S&T, the former Major Events Coordinated Security Solutions (MECSS) Project which supported the 2010 Winter Games and the G8 and G20 Summits, is resulting in the development of a major events planning framework. Using Web 2.0 technologies, it will be used by the RCMP and eventually all of Government.

Recruiting of Personnel and Initial Training

This program will promote Defence as a preferred workplace with the general public and enable recruitment of new hires for a broad range of trades and other general, professional scientific occupations. This will involve deepening the Department's connections to educational institutions and Canada's multicultural communities to attract the right numbers and mix of people who have the skills needed to meet the Defence mission. Engaging in effective leadership, strategic planning, and targeted outreach activities will ensure that sufficient personnel are recruited and trained with the needed skills in the appropriate occupations, now and into the future, to meet Defence requirements. This means selecting and enrolling military personnel, and conducting basic recruit and occupational training.

Recruiting of Personnel and Initial Training						
Human Resources (FTEs) ¹² and Planned Spending (\$ thousands)						
	2011-12		2012-13		2013-14	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	16,441		16,441		16,441	
Civilian	496		483		464	
Total	16,937	1,416,719	16,924	1,390,338	16,905	1,377,324

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Optimize intake today to fill the force structure of tomorrow.	% Achievement against FY Regular Force Expansion (FE) target.	99-101%
	% Achievement against FY Reserve Force Expansion (FE) target (average paid strength).	99-101%
	Year-over-year % improvement in the number of Regular Force occupations that are coded red on the Occupation Status List.	10% reduction per year

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

Defence personnel activities and plans continue to be developed in concert with Government of Canada objectives such as the CFDS, the Clerk of the Privy Council's Public Service Renewal²¹ agenda, and Defence-wide strategic plans and priorities.

As a result of reaching Force Expansion (FE) targets ahead of schedule, CF recruiting will focus on stressed occupations and diversity enrichment while ensuring occupations are balanced at the appropriate levels. During this period, the next phases of occupational training will be bolstered to accommodate the increased number of CF personnel.

In terms of the civilian workforce, recruiting will be targeted at under-strength general labour and trades occupations. This will be combined with recruiting post-secondary candidates through purchasing, engineering, policy and auditing development and internship programs. Any civilian workforce recruitment will be based on a strategy to ensure both affordability and cost effectiveness.

Equipment Acquisition and Disposal

This program acquires equipment required for CF operations, including the acquisition of new and replacement capabilities or capital improvements to in-service equipment and disposal of them at the end of their service life.

Equipment Acquisition and Disposal

Human Resources (FTEs)¹² and Planned Spending (\$ thousands)

	2011-12		2012-13		2013-14	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	816		816		816	
Civilian	796		775		745	
Total	1,612	3,498,227	1,591	4,089,999	1,561	4,193,603

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
The acquisition of equipment and materiel in accordance with the <i>Canada First Defence Strategy</i> and IP will provide a solid foundation for the continued modernization and strengthening of the CF.	% of projects on schedule (CFDS).	90-100%
	% of projects on schedule (non-CFDS).	90-100%
	% of overall planned dollars that are expended (CFDS).	90-100%
	% of overall planned dollars that are expended (non-CFDS).	90-100%

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

To achieve Government of Canada policy objectives as set out in the CFDS, the CF will require a broad range of capabilities. The CF core combat capabilities requirement represents \$45 - \$50 Billion in capital acquisitions over a twenty-year period which is being directed to the projects listed below and represents an unprecedented investment in Canada's industry, knowledge and technology sectors.

Land

- Close Combat Vehicle
- Force Mobility Enhancement: new Armoured Engineer and Recovery vehicles
- Intelligence Surveillance Target Acquisition and Reconnaissance
- Light Armoured Vehicle Upgrade
- Light Weight Towed Howitzer
- Main Battle Tank/ Tank Replacement Project
- Medium Support Vehicle System Project
- Tactical Armoured Patrol Vehicle

Air

- Air Force Expeditionary Capability Project
- Airlift Capability Project - Tactical
- Fixed Wing Search and Rescue
- Joint Unmanned Aerial Vehicle Surveillance Target Acquisition System
- Maritime Helicopter Project
- Medium to Heavy-Lift Helicopter
- Next Generation Fighter Capability

Maritime

- Arctic Offshore Patrol Ship
- Canadian Surface Combatant
- Halifax Class Modernization (HCM)
- Joint Support Ship

For detailed information on these and other Defence Major Crown Projects, please refer to [Section III: Supplementary Information - Status Report on Transformational and Major Crown Projects](#).

Through the CFDS, the Government of Canada has committed to new ships for the CF that will ensure the military can defend Canadian waters and contribute to international peace and security. It is expected that implementation of the National Shipbuilding Procurement Strategy (NSPS) will facilitate achieving the objectives of the CFDS. Defence shipbuilding projects stand to benefit from the cost estimating, risk balancing, and streamlined procurement opportunities afforded by the NSPS. Further, it is in Canada's economic interest to have a vibrant and progressive marine and shipbuilding sector that would benefit Canadians and Canadian industry.



HMCS Halifax is the first to undergo modernization and refit through the Halifax-Class Modernization (HCM)/Frigate Life Extension (FELEX) project. The modernization of Canada's fleet of 12 Halifax-Class frigates includes a new command and control system, new radar capability, a new electronic warfare system and upgraded communications and missiles.

Photo: Corporal Chris Ringius, Formation Imaging Services, Maritime Forces Atlantic

Defence Procurement Reform

Defence will continue to strengthen internal management of our own procurement-related functions, and actively collaborate with Industry Canada (IC), the Treasury Board Secretariat (TBS), Public Works and Government Services Canada (PWGSC), and other departments having responsibilities for defence procurement to improve horizontal management.

Four areas for reform are being collectively targeted by the departments concerned, namely:

- strengthening government-industry relationships such as sharing in situational awareness, facilitating early industry involvement and engaging industry in support of defence options analysis;

- enhancing procurement management including professional competency development and integrated risk management;
- enhancing technology management by supporting Defence/IC/Industry Research and Development coordination and co-investment as well as managing intellectual property for shared government and industry benefits; and
- enhancing policy enablers, supporting and encouraging exports and implementing requirements for high value-added, long term Industrial Regional Benefits.

Materiel Acquisition and Support Transformation

The Department is in the early stages of a fundamental business transformation initiative in conjunction with the implementation of an integrated enterprise system, the Defence Resources Management Information System (DRMIS). The Materiel Acquisition and Support (MA&S) business area is a central element of this transformation. The new Enterprise Resource Planning (ERP) tool will provide a timely and integrated view of our inventory and asset holdings throughout their full life-cycle from procurement, through in-service support, to disposal. The expected result by fiscal year 2015-16 is more accurate system information and business intelligence to provide the basis for improved inventory accounting, asset valuation, asset visibility and auditability of materiel assets, better management

practices and strengthened oversight. This will strengthen the Department's stewardship of materiel resources and improve the capacity of the CF to generate and employ forces in operations. While this transformation proceeds, selective interim improvements will continue to be made in existing program delivery, reporting and business intelligence systems where needed.

The Department is also pursuing renewal of our civilian and military materiel acquisition and support workforces. The MA&S Learning Strategy will continue strengthening its organizational performance by reshaping and strengthening training and professional development across all MA&S communities of practice in Defence.

The Department is completing a comprehensive overhaul of our Disposal Program in order to ensure that the disposal of surplus materiel assets is conducted as effectively and efficiently as possible, and consistent with Treasury Board policy. The overhaul includes the renewal of departmental policies, standardization of processes and procedures, and strengthening program delivery capacity. The renewed Disposal Program embeds a forward looking planned approach which will include the timely identification of assets as surplus through equipment divestment plans tied to the estimated life expectancy of in-service equipment. An important objective is to minimize the ongoing sustainment costs of assets that have been, or are about to be, declared surplus, and to maximize the returns of the disposal processes.


The Department will work closely with PWGSC to optimize the use of e-tools to market surplus military assets to appropriate buyers, and with the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) to leverage the Government of Canada's global network of Defence Attachés and Trade Commissioners.

National Procurement

National Procurement (NP) activities entail the acquisition of spare parts; inspection, repair and overhaul of components; and the engineering support to in-service equipment. The recurring reality of the NP materiel readiness sustainment activity is that readiness demands exceed the funding supply. The key to mitigating the resultant risk to operational readiness is the appropriate management of priorities and resources to achieve maximum readiness effect within the available funds. Defence will improve overall readiness results through stable and predictable funding over a minimum three-year window, and the authorization of sufficient over-programming to mitigate risks associated with in-year slippages.

Real Property and Informatics Infrastructure Acquisition and Disposal

This program manages an extensive portfolio of land, works, and buildings required to support the delivery of Defence operations. It aims to ensure that the right real property is acquired and disposed of, and is available where and when needed, while providing value for money, advancing objectives for the greening of government land and buildings, and adhering to best practices for asset life-cycle management.

Real Property and Informatics Infrastructure Acquisition and Disposal						
 This Program Activity contributes to FSDS Theme IV: Shrinking the Environmental Footprint – Beginning with Government. Defence's SDS is in <i>Section IV: Other Items of Interest – Sustainable Development</i> .						
Human Resources (FTEs) ¹² and Planned Spending (\$ thousands)						
	2011-12		2012-13		2013-14	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	17		17		17	
Civilian	82		79		76	
Total	99	665,501	96	606,161	93	593,215
Program Activity Expected Results		Performance Indicators			Targets	
Defence has a rationalized, relevant, and responsive Real Property portfolio.		Percentage of surplus property disposed within 3-year timeframe.			80-100%	
Capital construction projects are managed in a timely and effective manner.		Percentage of total planned projects reaching completion during the year.			20-30%	
		Percentage of planned annual funding spent per year.			95-100%	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

The Capital Investment Plan (Infrastructure) (CIP [Infra]) is the departmental 10-year construction plan listing projects valued at \$1M and above, detailing new construction, recapitalization, betterment, acquisitions, capital leases, transfers and potential disposal revenues/expenditures. Defence has committed to spending yearly 2.5 per cent of Realty Replacement Cost in support of the CIP(Infra) and this will continue in fiscal year 2011-12.

Infrastructure readiness will be a significant challenge and Defence will use a risk-based approach to ensure that Maintenance and Repair (M&R) addresses first and foremost ageing infrastructure needs where there are risks to the health and safety of members of the Defence Team and the general public.

Defence will continue to deliver those projects prioritized in the CIP (Infra) for fiscal year 2011-12 that are in support of rationalizing and sustaining the portfolio in accordance with CFDS targets. Infrastructure which is surplus to program requirements, deemed unsustainable or which cannot be economically capitalized, may be divested. The revenue received from the sale of the property will be reinvested in the program to continue to deliver on the commitments of the CFDS. Strengthened governance will ensure that infrastructure demands are appropriately prioritized and that operations and health and safety continue to be assured.

Strategic Outcome:

Care and Support to the Canadian Forces and Contribution to Canadian Society

This outcome outlines the provision of care and support to Defence personnel as a key enabler to readiness and deployability. It also describes activities that reflect Defence contributions to Canadian society in a variety of ways outside the traditional role of the military, including contributions to Canadian identity and environmental protection.

Planning Highlights

Defence's Human Resources Management Framework²³ evolves to support changing business, policy, program, and people management priorities. Specific human resources plans and initiatives support the achievement of all strategic objectives and are critical to the Department's capacity to deliver on business goals and ensure management excellence.

As personnel return home from duty in Afghanistan and around the world, it is important that we provide the highest level of support to those who have sacrificed so much in the service of their country. In partnership with Veteran Affairs Canada, Defence is committed to providing support to veterans and injured personnel most in need. Through measures such as the Legacy of Care²⁴ initiative, enhanced family support and increased attention to mental health care, Defence will continue to focus on helping to ensure that seriously injured military personnel and their families have the support they need and deserve.

The challenges presented by an ageing workforce and an increasing number of the Defence Team eligible to retire provide an opportunity for Defence to assess the current workforce strengths and identify gaps in individual skills development. In this process, systematic changes will mobilize learning and development investments around activities that can create sustainable training to align and drive efforts in delivering the Defence mandate.

Defence infrastructure renewal supports the delivery of defence operations by supporting our people, our equipment and our readiness, and helps to ensure we have a first-class, modern military, ready to take on the challenges of the 21st century. Up-to-date and properly-maintained infrastructure ensures that CF personnel and civilians on our bases and wings across Canada have a safe and healthy work environment for living, training, and working.

Benefits for Canadians

Defence is dedicated to maintaining a workforce which supports the Defence Priorities of delivering excellence at home and conducting both continental and international missions. By focusing on employing and retaining top professionals in all areas of operation, from pilot to accountant, ship's engineering officer to policy advisor, Defence will have the ongoing capacity to respond to current and emerging challenges. We will further capitalize on investments and innovations, and continually improve people management policies and programming which support our Defence Team. By providing opportunities for training and academic learning and while fostering leadership and effective management, we will further establish a capable, satisfied and committed Defence Team, enabling us to keep Canada and Canadians safe.

The Cadet and Junior Canadian Ranger (JCR) programs foster a sense of proud tradition and valuable life skills through the guidance and mentorship imparted to Canada's youth, instilling attributes of good citizenship and leadership, while promoting physical fitness. Urban and isolated communities across

Canada, especially Aboriginal communities, will benefit from the approximately 1,132 Cadet units and 122 JCR patrols that provide training to some 49,460 cadets and 3,514 JCRs.

Infrastructure renewal brings economic benefits to hundreds of communities across Canada. Maintaining assets, disposing of ageing or damaged assets, managing heritage sites and exercising environmental stewardship are all part of the infrastructure renewal process. While contributing to the well-being of all Canadians, the Defence Team demonstrates concern for the environmental health of the lands we use and we practice pollution prevention in everyday activities by reducing resource consumption and waste generation. While keeping in mind the primary importance of operations, Defence incorporates environmental considerations into decision-making. One example is using the

latest assessment tools to integrate green-building concepts into the construction plan design process.



Geophysical survey and unexploded ordnance (UXO) clearance at the chenail Landroche, lac Saint-Pierre, Québec. The DND UXO and Legacy Sites Program, created in 2005, works to reduce safety risks posed by unexploded ammunition at all CF legacy sites across Canada.

Photo: Defence Construction Canada, Québec Operational Group

Program Activities

Defence Team Personnel Support

This program provides a broad spectrum of support services including educational assistance, housing facilities and services, benefits to military personnel and their families, and learning support to civilians at Defence. The provision of fair and equitable support is a key element of the social contract between the country and its military personnel that is essential to enhancing personnel readiness, deployability, and establishing the CF as a learning institution and an employer of choice.

Defence Team Personnel Support						
Human Resources (FTEs) ¹² and Planned Spending (\$ thousands)						
	2011-12		2012-13		2013-14	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	1,512		1,512		1,512	
Civilian	965		940		903	
Total	2,477	762,395	2,452	785,094	2,415	811,715
Program Activity Expected Results		Performance Indicators			Targets	
Personnel Readiness and Deployability is enhanced through comprehensive support to military personnel and their families.		% of Regular Force member respondents indicating satisfaction with the military way of life and their quality of life in the Canadian Forces.			70-100%	
		% of Regular Force member respondents indicating readiness and willingness to deploy.			70-100%	
		% of Regular Force members' spouses indicating support of Regular Force member career.			70-100%	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

While maintaining core programs and activities and services at current levels, the CF will move forward with several programs associated with the Care of the Fallen, Ill and Injured and their Families and Mental Health in fiscal year 2011-12.

There are four Defence initiatives associated with Legacy of Care that will seek to provide:

- Barrier-Free Transitional Accommodations;
- Support Services while in Transitional Accommodations;
- CF Attendant Care Benefits; and
- CF Spousal Education Upgrade Program.

Families play an integral role in supporting personnel. Ongoing and continuous improvements to family support services ensure CF personnel are confident that the necessary care and support mechanisms are available to their families while they are deployed.

Activities to further develop a robust mental health capacity will be undertaken. These will involve:

- progressing the mental health capability at bases across the country to meet CF requirements;
- conducting a mental health survey which will provide results that ensure a clinical capability commensurate to evidence-based mental health service requirements; and
- communicating and harmonizing mental health education and training that will result in a training and education system designed to produce more psychologically resilient CF personnel.

Defence is working to foster a workplace culture that supports today's knowledge workers and is sufficiently flexible to ensure we can meet future challenges. During fiscal year 2011-12, we will examine alternatives to the current learning and development model in order to achieve the right balance between formal (e.g. classroom) and informal (e.g. on-line interactive) approaches to learning and development. We will broaden the Defence Team's accessibility to learning through modern technologies that will help to increase individual learning anywhere, anytime and at one's own pace.

As Defence builds workforce capacity, retaining key talent and addressing loss of knowledge and experience through succession planning are key internal areas of focus for the Department. Defence will build leadership capacity through full implementation of knowledge and succession planning strategies into a Defence talent management framework for senior managers, with intent to extend this framework throughout the organization in years to come. Other civilian human resources management priorities include continuing to simplify HR business processes and investing in automated solutions, and

implementing tools and services to support the alignment of the workforce with evolving business priorities.



The new \$12 Million Vimy Training Quarters at CFB Kingston, is a three-storey, 5,160 square metre military residence, and a model of energy efficiency and sustainable design. Built to be green, the new building includes a number of features to reduce energy consumption.

Photo: Defence Construction Canada

Canadian Identity

This program preserves and promotes Canadian identity by providing youth programs, ceremonial activities and the preservation of military history. It demonstrates the military heritage and proficiency of the CF to Canadians and informs them of the military profession and practice in Canada.

Canadian Identity						
Human Resources (FTEs) ¹² and Planned Spending (\$ thousands)						
	2011-12		2012-13		2013-14	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	408		408		408	
Civilian	258		251		242	
Total	666	354,351	659	352,020	650	358,985
Program Activity Expected Results		Performance Indicators			Targets	
Canadians are aware of, understand, and appreciate the history, proficiency, and values of the Canadian military as part of Canada's identity.		% of Canadians who feel that the CF is a source of pride.			80-100%	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

Source of Pride

Defence contributes to promoting Canadian identity by raising Canadians' awareness and understanding of the roles and mission of the CF. During fiscal year 2011-12, Defence will continue informing Canadians about CF operations through initiatives and activities including:

- Communicating the breadth and depth of CF operations, be they domestic, continental, or international;
- Coordinating and delivering, together with OGDs, communications in support of the transition to the end of Canada's military mission in Afghanistan in December 2011, and ensuring that this transition and change process are well understood by Canadians. This will include the organization of key commemorative communications activities, as well as initiatives to showcase the training mission in Afghanistan;
- Engaging Canadians in their communities through outreach and stakeholder relations initiatives such as Veterans' Week, which contribute to a better understanding of the institution as a reflection of Canadian values;
- Continuing ongoing communications efforts to sensitize Canadians about the initiatives of the CF with regard to the Care of the Fallen, Ill and Injured and their Families; and
- Communicating and demonstrating to Canadians the progress and milestones in the implementation of the CFDS, with emphasis on showing value for money.

Canadian Military History

Furthering awareness of the Canadian military will be achieved by:

- Supporting Veterans Affairs Canada (VAC) commemorative activities, specifically, the 95th anniversary of the Battle of the Somme and Beaumont-Hamel, France in the summer of 2011;
- Promoting the continued recognition and support for Primary reservists in local communities and businesses across the country;

- Continuing work on the identification and solemn interment of historical casualties from First and Second World War battlefields;
- Publishing official histories such as the *Royal Canadian Navy, Volume 3, 1945-1968*, and the CF participation in the UN mission to the Congo;
- Continuing to support the travelling exhibit *A Brush with War: Military Art from Korea to Afghanistan* at art galleries across Canada with the CF Artists Program²⁵; and
- Taking advantage of the planned divestment of downtown heritage armouries with an aim to maintain an urban presence through the support of existing CF museums in the respective regions.

Canadian Cadet Program


The Canadian Cadet Program is a federally-sponsored national training program for youth ages 12 to 18, administered by Defence in collaboration with the Navy League²⁶, the Army Cadet League²⁷ and the Air Cadet League²⁸. The CF provides personnel from the Regular Force, the Primary Reserve and, more specifically, members of the Cadet Organizations and Administration and Training Service (COATS) which includes officers of the Cadet Instructor Cadre (CIC), General Service Officers and General Service Non-Commissioned Members (NCM). The CF also provides uniforms, some infrastructure and other support services such as airlift. During fiscal year 2011-12, approximately 50,000 young Canadians will benefit from cadet training at local units. Almost half will be selected to attend national activities such as biathlon or marksmanship competitions, or one of the 24 Cadet Summer Training Centres located across the country.

Junior Canadian Rangers

The Junior Canadian Rangers (JCR) Program is for youth ages 12 to 18 in Aboriginal communities, and is run in collaboration with local adult committees. The CF provides uniforms, training, financial and administrative support to the JCR Program, while CF Regular Force and Primary Reserve personnel assist in the delivery and evaluation of JCR training during regular visits and field training exercises. 119 JCR Patrols are located in communities that have Canadian Rangers. The JCR Program provides structured youth activities promoting traditional cultures and lifestyles in remote and isolated communities of Canada. Approximately 3,500 JCRs will benefit from training in local communities of which 1,000 will participate in enhanced summer training sessions in summer 2011.

Environment Protection and Stewardship

This program promotes public health and safety and supports sustainable development on Defence lands and wherever Defence operates. It delivers multi-faceted real property/infrastructure Environment Protection and Stewardship compliant with applicable legislation and federal policy that extends through every level of departmental decision-making.

Environment Protection and Stewardship						
 This Program Activity contributes to FSDS Theme IV: Shrinking the Environmental Footprint – Beginning with Government. Defence's SDS is in <i>Section IV: Other Items of Interest – Sustainable Development</i> .						
Human Resources (FTEs) ¹² and Planned Spending (\$ thousands)						
	2011-12		2012-13		2013-14	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	6		6		6	
Civilian	182		177		170	
Total	188	134,365	183	138,044	176	142,216
Program Activity Expected Results		Performance Indicators			Targets	
Demonstrate responsible and sustainable stewardship.		% achievement of SDS commitments.			95-100%	
Reduce departmental liability for contaminated sites.		% reduction in contaminated sites opening liability (sites which reported liability in the previous fiscal year).			7% per year	
Demonstrate legal compliance and due diligence.		% of unexploded explosive ordnance (UXO) Legacy Sites for which risks have been assessed and are being managed.			Increasing proportion (%) each year	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

The Defence Environmental Program is planned and delivered in accordance with Federal regulatory requirements and policy direction. It is part of the CFDS commitment for Defence to continue to promote and exercise environmental stewardship in the conduct of our activities.

As a priority, Defence manages and mitigates our environmental risks through a number of programs and project-based activities. The Defence Program is designed to remediate environmental damage resulting from past activities, address present/emerging environmental issues, and avoid negative environmental impacts.

In response to the Federal Sustainable Development Strategy (FSDS) Greening Government Operations (GGO) targets, Defence's environmental program will significantly contribute to the Green Meetings²⁹ and reduction targets³⁰. In addition to Defence's contribution to the FSDS, a Defence Environmental Strategy will be developed to frame sustainability efforts inherent to our mandate while continuing to support the overall Government of Canada agenda.

The Contaminated Sites project-based activities will continue to reduce the financial liabilities associated with its contaminated sites. For additional details on Defence's GGO activities, see Section III: Supplementary Information – Greening Government Operations.

Non-Security Support

Defence is strongly committed to contributing to Canadian society in non-operational roles. This program will provide assistance in developing national competency in defence issues and to the whole-of-government approach by sharing information with other government departments (OGDs) and non-governmental organizations (NGOs).

Non-Security Support						
Human Resources (FTEs) ¹² and Planned Spending (\$ thousands)						
	2011-12		2012-13		2013-14	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	20		20		20	
Civilian	47		45		44	
Total	67	7,165	65	6,717	64	6,666
Program Activity Expected Results		Performance Indicators			Targets	
OGDs and NGOs will contribute to the development of a national competency in defence issues.		Money spent vs. money budgeted for Vote 10 (Grants and Contributions).			95-100%	
Horizontal initiatives are supported by Defence information sharing.		Number of Information Sharing partnerships with OGDs and NGOs.			Increasing proportion (%) each year	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

The programs that fall under Non-Security Support are currently under review.

Internal Services

Internal Services are the pan-departmental support activities required to enable the Department to operate efficiently and effectively, including functions such as human resources, communications, and financial management.

Planning Highlights

Defence audit and evaluation functions will continue to expand capacity in order to enhance our ability to meet the requirements of the Government of Canada's policies for audit and evaluation.

The Defence Public Affairs (PA) Portal pilot-project, a new single-window, web-based information management and collaboration system, is being used as a model and enterprise solution prototype for other groups within Defence. A business intelligence capability is being built into the PA Portal during fiscal year 2011-12, allowing for automated performance measurement and reporting. The current design of the PA Portal is prepared to accept technological upgrades as planned for an enterprise-wide collaboration system.

Defence is a significant stakeholder in the Federal Sustainable Development Strategy (FSDS). The FSDS represents a major step forward for the Government of Canada by including environmental sustainability and strategic environmental assessment as an integral part of its decision-making processes. Contributions are further explained in *Section III: Supplementary Information – Greening Government Operations* and *Section IV: Other Items of Interest – Sustainable Development*.

From a policy perspective, Defence will continue to support the implementation of the CFDS and will advance the development of policy on numerous key and emerging defence issues. Defence is also developing a global engagement strategy that will provide strategic guidance for the conduct of Canada's international defence relations.

The new Judge Advocate General (JAG), appointed in April 2010, has developed a new mission, vision and strategy which highlight continuous improvement, with particular emphasis on:

- Delivering a responsive, force enabling legal advice and services in all areas of military law;
- Leading proactive military justice oversight, responsible development and positive change;
- Optimizing a dynamic world class team of specialized legal professionals and support personnel; and
- Being vigilant leaders in caring for our people and their families.

The Office of the DND/CF Legal Advisor (DND/CF LA) will provide objective and strategic legal advice to DND and the CF, on behalf of the Department of Justice, under the authority of the *Department of Justice Act*³¹ through:

- Joint legal risk management planning and priority-setting;
- Effectively and efficiently providing high-quality solution-oriented legal advice and services from a whole of government perspective; and
- As needed, co-ordinating the provision of the DND/CF LA legal services with other parts of the Department of Justice, the Office of the JAG, the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) Legal Bureau and the Privy Council Office (PCO) Legal counsel to ensure consistent, high quality legal advice is provided to the DND/CF and the Government of Canada.

In collaboration with OGDs, and through the implementation of key Information Management/Information Technology (IM/IT) strategies that support the CFDS, Defence will actively continue to

leverage IT technologies, standardization, and best practices to ensure the provision of an agile, secure, reliable, responsive and integrated IM/IT operating landscape, and to enhance efficiency in departmental business processes and CF operations in Canada and wherever deployed.

Benefits for Canadians

The Defence audit and evaluation functions provide senior leaders with independent assessments of Departmental governance, risk management and internal controls, as well as with independent assessments of Defence program performance. Audit and evaluation recommendations are aimed at promoting improvements and identifying opportunities for efficiencies and cost savings. As a result, audit and evaluation contributes to improvements in Defence management and operations, thereby providing benefits to Canadians.

Canadians will benefit from Defence communications services that continue to be effectively managed, well-coordinated and responsive to diverse information needs. Defence will ensure the public is informed of Defence Program Activities, plans and initiatives and that their views are taken into account in the process.

Defence is a participant in the FSDS and contributes to Greening Government Operations (GGO) targets through Internal Services. The Department contributes to the following GGO target areas:

- Green building,
- Surplus electronic and electrical equipment,
- Printing unit reduction,
- Paper consumption, and
- Green procurement targets.

The Department will continue to provide senior Defence leadership and the Government of Canada with timely, expert policy advice that will help them bring benefits to Canadians by making informed decisions on all aspects of Canada's defence policy.

The Office of the JAG is committed to delivering operationally focused, timely, solution-oriented legal advice and services, and in leading proactive military justice oversight in a manner that reflects Canadian values and adheres to the principles of the Rule of Law.


DND/CF LA will provide legal services to the Department to ensure that the implementation of the Defence Priorities in fiscal year 2011-12 is carried out in accordance with the law. For example, with respect to the "Maintaining Defence Affordability" priority, DND/CF LA will actively support the "Web of Rules" initiative, the Defence Procurement initiative, and the Defence Environmental Strategy. Regarding the "Strengthening the Defence Team" priority, DND/CF LA will provide legal services to ensure that policies to support personnel and CF families comply with the *Canadian Charter of Rights and Freedoms* and the laws of Canada. DND/CF LA will continue to make ex gratia payments, and will administer and settle claims by and against the Crown, including class actions, both domestically and internationally. Through Legal Risk Management, DND/CF LA will assist the Department in integrating risk and performance into Defence Planning and Management processes.

A coordinated portfolio and life cycle management approach to IM/IT investments will strengthen and sustain Defence capabilities, while ensuring the highest value is achieved in a cost effective and environmentally responsible manner. Canadians will benefit from Defence's leadership and investment in leading edge space, communications and network security technology and processes.

Program Activity

Internal Services

Internal Services³² enable public programs to operate more efficiently and effectively. Internal Services outlines a whole-of-government perspective and supports a common government-wide approach to planning, design, budgeting, reporting and communications.

Internal Services						
	This Program Activity contributes to FSDS Theme IV: Shrinking the Environmental Footprint – Beginning with Government. Defence's SDS is in <i>Section IV: Other Items of Interest – Sustainable Development</i> .					
	Human Resources (FTEs) ¹² and Planned Spending (\$ thousands)					
	2011-12		2012-13		2013-14	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	1,315		1,315		1,315	
Civilian	4227		4,114		3,952	
Total	5,542	1,046,937	5,429	1,066,558	5,267	1,092,815

Priority	Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Internal Controls	Improvement of controls	Evidence of progress on plan, including documentation of business processes related to financial reporting	Progress in accordance with planned milestones
Business Intelligence	Improvement of Financial Reporting	Evidence of progress on plan, including documentation of business processes related to financial reporting	Progress in accordance with planned milestones

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.

Governance and Management Support

Management and Oversight

During fiscal year 2011-12, Defence's internal audit focus will be to further augment audit capacity in order to enhance the provision of assurance services, a key requirement of the Treasury Board Audit Policy. Defence will continue work in areas assessed as high audit priority such as CF readiness and operations, security management, people management (military & civilian), major capital acquisition, procurement and contracting, and financial management.

Defence will continue to implement the requirements of the Treasury Board Policy on Evaluation, with specific action aimed to expand capacity and increase the amount of evaluation coverage across program spending.

The Department will continue to provide timely, effective policy advice on domestic and international defence issues to the senior Defence leadership and to the Government of Canada.

In fiscal year 2011-12, Defence policy efforts will place particular emphasis on:

- Supporting the continued implementation of the CFDS, including taking into account the evolving fiscal context and the results of the Strategic Review process;
- Providing expert, forward-leaning policy advice on key ongoing and emerging defence issues, such as Canada-United States defence relations, space, cyber and Arctic security;

- Developing and implementing a defence-wide global engagement strategy that will provide strategic guidance for the conduct of Canada's international defence relations;
- Supporting the whole-of-government engagement in national and international CF operations, including the mission transition in Afghanistan; and
- Strengthening Defence Team capacity and contributing to Public Service Renewal through, for example, the activities of the Policy Officer Recruitment Program.

Communications

During fiscal year 2011-12, Defence communications will continue to manage and deliver a broad suite of public affairs services, projects and initiatives in support of the Defence mission and Defence Priorities. Public affairs operates in a dynamic, fast-moving environment, which requires attention across an increasing number of communications channels and stakeholders, within both traditional and social media. Defence Public Affairs Group is in the process of completing the transformation from being issues-driven to becoming a strategically-focused organization (a four-year process initiated in 2007), and is moving steadily on a number of fronts to ensure strategic effect and alignment in support of Defence Priorities.



Corporal Philippe Brunelle of 4 Intelligence Company in Montréal stands proudly with Montréal Canadien Mike Camallari during the Troop Recognition event for ROTO 7, held at the Bell Centre, in February 2010. Defence coordinates visibility events aimed at connecting with Canadians and supporting CF recognition, including CF Appreciation events at major sporting events.

Photo: Master Corporal Simon Duchesne, Army News, Land Forces Québec Area

Key public affairs efforts and initiatives will include:

- Leveraging communications to reach more Canadians and employees, by making continued and innovative use of both traditional and social media;
- Providing support to reconstitution efforts with the scheduled transition from a combat to a training and humanitarian support mission in Afghanistan;
- Focusing on public affairs performance measurement processes as key to effective communications management; and
- Continuing implementation of the Employee Development Program, rolled out in fiscal year 2010-11, as the key to building strategic capacity.

Defence will continue to leverage technological advances in building knowledge management, enhancing efficiency and effectiveness, and making progress in building an integrated Defence public affairs team. This includes change management processes to ensure the optimal use

of the new Defence Public Affairs Portal – a single-window web-based interface providing staff with simple, ready and global access to communications documents and tools.

Legal

In the conduct of our mandate, Defence is aware of the need to abide by all applicable Canadian and international laws. The Department of Justice and the Office of the Judge Advocate General deliver strategic legal advice and services to the Minister, the Department and the CF in defined areas of law. Where appropriate, the provision of legal advice and services is co-ordinated with the DFAIT Legal Bureau, subject matter experts and with legal counsel within the PCO.

The Minister of National Defence is statutorily required to cause an independent review of the provisions in the *National Defence Act* amended by Bill C-25³³ in 1998 and table it in Parliament. The first review was conducted by the late former Chief Justice Lamer and his report was submitted to the Minister in 2003. To respond to the Lamer report³⁴, the Military Justice Strategic Response Team

(MJSRT) was created by Defence to address urgently pending priorities in the field of military justice in a coordinated and efficient fashion. After review of the Lamer report, [Bill C-7](#)³⁵ and [Bill C-45](#)³⁶ were introduced in Parliament in 2006 and 2008 respectively but neither Bill completed the Parliamentary process. On June 16, 2010, [Bill C-41](#)³⁷ was introduced and it is anticipated that this Bill will be considered by Parliament and may receive Royal Assent in 2011. The proposed amendments demonstrate the Government's commitment to continually improve the Canadian military justice system; ensuring it is fair, efficient, transparent and consistent with Canadian values and legal standards.

The proposed amendments to the *National Defence Act* in Bill C-41 would implement the great majority of recommendations in the Lamer report and would ensure that Canada's military justice system remains one in which Canadians can have trust and confidence. The amendments would also clarify the roles and responsibilities of the CF Provost Marshal (CFPM) and make the military police complaints process more fair and timely by requiring the CFPM to resolve conduct complaints within a specified period, as well as protecting complainants from being penalized for submitting a complaint in good faith. Additionally, the Bill includes amendments to enhance the fairness of the grievance process.

A significant number of consequential amendments will have to be made to the [Queen's Regulations and Orders for the Canadian Forces](#)³⁸ (QR&O), and these amendments are currently being prepared by the National Defence Regulations Section of the Department of Justice's Legislative Services Branch, which is co-located with DND/CF LA.



The next independent review of the amendments made to the *National Defence Act* by Bill C-25 is expected to take place in 2011 and the report is expected to provide the basis for future amendments to the *National Defence Act* and the QR&O.

Resources Management Services

Financial Management

In order to ensure continuing improvement in financial systems and controls, Defence has produced a plan that complies with the [Treasury Board Policy on Internal Control](#)³⁹. Implementation of the plan will not only strengthen financial systems and controls but will also guide the continuing work necessary to meet the requirements of the Policy and advance the work to position the Department to sustain a controls-reliant audit of our financial statements.

In addition, Defence will focus on producing a plan to implement a business intelligence tool within the Defence Resource Management Information System, which will continue to improve financial reporting. The integration of full and detailed business intelligence requirements from all user groups will allow for improved reporting performance.

Information Management

The Defence IM/IT Campaign Plan is derived from the CFDS and directly enables the achievement of Defence Priorities through ongoing and focused IM/IT transformation, optimized departmental processes, provision of a secure, reliable and integrated information environment, and ultimately

success in CF operations. Emphasis will be placed on program alignment and delivery of results through convergence on Defence strategic objectives. The implementation of key departmental strategies on security, enhanced IT infrastructure, Enterprise Resource Planning (ERP) and information sharing and collaboration will modernize IM/IT capabilities, while delivering a more efficient and effective IM Program for Defence. The Department will continue to review the current, decentralized IM/IT landscape in order to optimize the management of IM/IT resources, and to further integrate, strengthen and secure the Defence information systems. The implementation of an updated IM/IT prioritization framework, supported by established processes and an effective governance structure, will provide a department-wide approach to aligning IM/IT product and service requirements against Defence objectives and Priorities.

IM/IT will remain an important contributor to greater levels of productivity. The Enterprise Resource Planning (ERP) capability will provide the means for a centralized, trusted, holistic view of Defence information that will contribute to the decision-making required to efficiently manage the Defence Program.

Defence's active contribution to the Government of Canada Ageing IT and Greening IT initiatives will reduce the environmental footprint of IT operations and will positively influence the impact that Defence business and operations have on the environment. This will be achieved through innovative IT solutions, and the coordination of divestments and disposal activities with the delivery of an integrated, secure and modern information environment.



The new National Defence Hazardous Material (HAZMAT) building at Canadian Forces Base Esquimalt, British Columbia, inaugurated in October 2010, is an example of a number of ongoing Defence Real Property investments. The HAZMAT facility will be used for the storing and transportation of bulk hazardous materials and waste.

Photo: Defence Construction Canada

Asset Management

Real Property

Real Property services include the implementation of a management framework for the life cycle of the \$22 Billion real property portfolio under the custodianship of the Minister of National Defence. This includes the provision of strategic planning, the allocation of resources, business planning, management of the portfolio in-year, performance management and reporting.

Key priorities to be addressed in the reporting period:

- Ageing portfolio: the Department will continue to strengthen our compliance and

due diligence program including environmental, architectural and engineering regulations to ensure the health and safety of the Defence Team and the general public.

- Program Stewardship: the Department will improve our real property program stewardship by reforming the process to optimize the use of funding in the Defence Investment Plan. The Defence Management Process will be realigned to take into consideration project risk, complexity and cost in their approvals; and
- Renewed Infrastructure and Environment (IE) Workforce: the Department will continue to work in line with Public Service Renewal to ensure that the IE workforce is trained and developed on a continuous basis so that it is current with best practices all in its attempt to retain sufficient numbers of personnel in key IE related occupational groups including real property, project management and environment.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

Financial Highlights

Defence's general purpose future-oriented financial statements are available on the Defence website at: <http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=5609>.

Condensed Statement of Operations For the Year (ended March 31)			
(\$thousands)	% Change	Future-oriented 2011-12	Future-oriented 2010-11
EXPENSES			
Total Expenses	N/A	21,854,417	N/A
REVENUES			
Total Revenues	N/A	462,207	N/A
NET COST OF OPERATIONS	N/A	21,392,210	N/A

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Supplementary Information Tables

The following information is available on the Treasury Board Secretariat's website at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/inst/dnd/st-ts00-eng.asp>.

- ✦ Details on Transfer Payment Programs;
- ✦ Greening Government Operations (GGO);
- ✦ Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue;
- ✦ Status Report on Transformational and Major Crown Projects;
- ✦ Summary of Capital Spending by Program Activity; and
- ✦ Upcoming Internal Audits and Evaluations over the next three fiscal years

SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST

Other Items of Interest

The following information can be found on the Defence website at:

<http://www.vcds-vcemd.forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=10133>.

- ✦ Canadian Forces bases and wings co-located with civilian service centres across Canada
- ✦ Canadian Forces Historical and Forecast Attrition Rates
- ✦ Canadian Forces Installations across Canada
- ✦ Capital Construction Program (over \$60M)
- ✦ Civilian Historical and Forecast Attrition Rates
- ✦ Cost Estimates for CF Domestic and Continental Operations
- ✦ Cost Estimates for CF International Operations
- ✦ Defence Priorities-Corporate Risk Profile-PAA Alignment Matrix
- ✦ Defence Program Activity Architecture
- ✦ Departmental Link to Government of Canada Outcome Areas
- ✦ Departmental Planned Spending
- ✦ Estimates by Vote
- ✦ Key Partners and Stakeholders
- ✦ Legislative Environment
- ✦ Organization Chart
- ✦ Overview of Delivery Mechanisms
- ✦ Reserve Force
- ✦ Selected Defence Portfolio HR and Financial Resources
 - ✦ Communications Security Establishment Canada
 - ✦ Defence Research and Development Canada
 - ✦ National Search and Rescue Secretariat
 - ✦ The Office of the Judge Advocate General
 - ✦ The Office of the Ombudsman for the Department of National Defence and the Canadian Forces
- ✦ Strategic Environmental Assessment
- ✦ Summary of 3-Year Plan on Transfer Payment Programs
- ✦ Summary of Transfer Payment Programs by Program Activity
- ✦ Sustainable Development
- ✦ Work Environment

ACRONYMS

C

CDS	Chief of the Defence Staff
CF	Canadian Forces
CFB	Canadian Forces Base
CFDS	<i>Canada First</i> Defence Strategy
CF LA	Canadian Forces Legal Advisor
CFPM	Canadian Forces Provost Marshal
CIDA	Canadian International Development Agency
CIP	Capital Investment Plan
COATS	Cadet Organizations and Administration and Training Service
CRP	Corporate Risk Profile
CSEC	Communications Security Establishment Canada
CSIS	Canadian Security Intelligence Service

D

DFAIT	Department of Foreign Affairs and International Trade
DHRIM	Director Human Resources Information Management
DND	Department of National Defence
DPR	Departmental Performance Report
DRMIS	Defence Resources Management Information System

E

EEZ	Exclusive Economic Zone
ERP	Enterprise Resource Planning

F

FE	Force Expansion
FTE	Full Time Equivalent
FSDS	Federal Sustainable Development Strategy

G

GES	Global Engagement Strategy
GGO	Greening Government Operations

H

HCM	Halifax Class Modernization
HQ	Headquarters
HRSDC	Human Resources and Skills Development Canada

I

IC	Industry Canada
IE	Infrastructure Environment
IM	Information Management
IT	Information Technology
IP	Investment Plan

ISAF	International Security Assistance Force
ISR	Intelligence, Surveillance, and Reconnaissance

J

JAG	Judge Advocate General
JCR	Junior Canadian Rangers
JTF-Afg	Joint Task Force Afghanistan

M

MA&S	Material Acquisition and Support
MAF	Management Accountability Framework
MECSS	Major Events Coordinated Security Solutions
MHLH	Medium-to-Heavy Lift Helicopter
MJSRT	Military Justice Strategic Response Team
MRRS	Management, Resources and Results Structure

N

NATO	North Atlantic Treaty Organization
NCM	Non-Commissioned Member
NORAD	North American Aerospace Defence
NP	National Procurement
NSPS	National Shipbuilding Procurement Strategy
NTM-A	NATO Training Mission-Afghanistan

O

OAS	Organization of American States
OGD	other government department
OSCE	Organization for Security and Cooperation in Europe

P

PA	Public Affairs
PAA	Program Activity Architecture
PCO	Privy Council Office
PMF	Performance Measurement Framework
PWGSC	Public Works and Government Services Canada

Q

QR&Os	Queen's Regulation and Orders
-------	-------------------------------

R

RCMP	Royal Canadian Mounted Police
RPP	Report on Plans and Priorities

S

SDS	Sustainable Development Strategy
-----	----------------------------------

T

TBS	Treasury Board Secretariat
-----	----------------------------

U

UN	United Nations
US	United States

V

VAC	Veterans Affairs Canada
-----	-------------------------

CONTACT LISTING

Plans and Priorities and Departmental Performance Information

Vice-Admiral A.B. Donaldson, CMM, CD

Vice-Chief of the Defence Staff
National Defence Headquarters
101 Colonel By Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

Telephone: (613) 992-6052

Facsimile: (613) 992-3945

Financial Information

Mr. Kevin Lindsey

Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)
National Defence Headquarters
101 Colonel By Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

Telephone: (613) 992-5669

Facsimile: (613) 992-9693

General Inquiries

Ms. Josée Touchette

Assistant Deputy Minister (Public Affairs)
National Defence Headquarters
101 Colonel By Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

Telephone: (613) 995-2534

Facsimile: (613) 992-4739

TTY/TDD: 1 800 467-9877

Email: information@forces.gc.ca

¹ The Department of National Defence (DND) and the Canadian Forces (CF) and the organizations and agencies that make up the full Defence portfolio are collectively referred to as Defence

² <http://laws.justice.gc.ca/en/N-5/index.html>

³ <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=18218§ion=text>

⁴ <http://www.vcds-vcemd.forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=5726>

⁵ www.forces.gc.ca/site/focus/first-premier/index-eng.asp

⁶ <http://www.vcds-vcemd.forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=10133>

⁷ <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=En&n=C2844D2D-1>

⁸ <http://laws.justice.gc.ca/en/showtdm/cs/F-8.6>

⁹ <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=En&n=16AF9508-1#s5>

¹⁰ Notes on Human Resources Summary (Full-Time Equivalent) reported in Section I:

- Military personnel size is measured by total strength and includes Vote 5 funded personnel and approximately 1,100 members on leave without pay (80% related to parental leave).
- Primary Reserve Class C figures are reported separately to maintain the visibility of reservists employed full-time in support of deployed/contingency operations.
- For reporting purposes, Primary Reserve Class C are considered equivalent to the Regular Force personnel as they are entitled to equivalent pay, benefits and liability as a Regular Force member.
- Primary Reserve Class C is calculated as person year. For example, two Primary Reservists on Class C service for six months would count as one military FTE.
- Civilian workforce is planned through a salary wage envelope (SWE). For reporting purposes, the civilian workforce is measured by FTEs. The FTE total includes all personnel tenure (indeterminate, term, casual and student employees) actively employed and calculated as person year. For example, two part-time employees sharing one position would count as one FTE.
- Civilian workforce planned FTEs are subject to final budgetary approval.
- Civilian FTEs include approximately 950 Vote 5 funded personnel. Civilian FTEs do not include personnel on leave without pay.
- FTE figures in this RPP are not consistent 1:1 with the FTE figures used for the allocation of the financial resources approved for the 2011-12 Annual Reference Level Update (ARLU).
- Planned FTE figures are based on planned establishment numbers.

¹¹ Notes on Human Resources Summary (Reserve Force Personnel) reported in Section I:

- The Primary Reserve are those personnel working in various capacities with the CF where Class A reservists perform part-time work and training, Class B reservists are employed full-time or perform full-time training for more than 14 consecutive days, and Class C reservists are employed full-time but with the equivalent pay, benefits and liability as a Regular Force member.
- The majority of Reservists serve on part-time (Class A) service. There is a significant reduction in Class A numbers during the summer as many personnel are away from their home units conducting training on short-term Class B status. In addition, some Primary Reserve members are inactive. For these reasons, total strength is not an accurate representation of those on duty. The portion of Primary Reserve that is on duty and receives payment is counted and reported as the Primary Reserve average paid strength (an annual monthly average).
- Primary Reserve average paid strength reporting, planning and allocations are based on monthly reports provided by Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)/Director Strategic Finance Costing and Assistant Deputy Minister (Information Management)/Director Human Resource Information Management (DHRIM).
- Canada First Defence Strategy calls for the Reserve Force expansion to 27,000 (average paid strength) by fiscal year 2011-12.
- Canadian Ranger planned expansion is 5,000 by fiscal year 2011-12.
- Further information on Primary Reserve Planned Expenditures can be found in *Section IV: Other Items of Interest – Reserve Force*.

¹² Notes on Full Time Equivalents reported in *Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome*:

- Due to rounding, totals may not add up to those reported in Section I.
- Due to the re-attribution of resources across the PAA since RPP 2010-11, planned FTEs reported in RPP 2010-11 by Program Activity for fiscal years 2011-12 and 2012-13 differ in this report.
- Planned FTE figures are based on planned establishment numbers.
- FTE numbers in this report are not consistent 1:1 with the FTE numbers used for the allocation of the financial resources approved for the 2011-12 Annual Reference Level Update (ARLU). This is due to the methodology used to derive the HR attribution across the PAA. Overall totals for HR financial data will not be an exact match with the financial tables. Where discrepancies occur, the financial tables take precedence.

- All human and financial resources figures include selected Defence portfolio organizations reporting to the Minister of National Defence. For details, please see *Section IV: Other Items of Interest – Selected Defence Portfolio HR and Financial Resources*.
- Military FTEs are derived from a representative financial formula, as there is not a consistent 1:1 relationship between FTEs and program activities.
- Financial planning figures include Class A and Class B Primary Reserve personnel costs. However, Class A and Class B Primary Reserve FTEs are not reflected in the FTE count. Defence is currently exploring options to resolve this issue for future reports.
- Within the International Peace, Stability and Security table, Reserve Class C FTEs for FY 2011-12 represent personnel requirements for the close-out of the combat mission in Afghanistan in 2011 and planning for CF readiness post-2011 including the Government's commitment to train the Afghan National Army and Afghan National Police.
- Civilian workforce is planned through a salary wage envelope (SWE). For reporting purposes, the civilian workforce is measured by FTEs. The FTE total includes all personnel tenure (indeterminate, term, casual and student employees) actively employed and calculated as person year. For example, two part-time employees sharing one position would count as one FTE.
- Civilian workforce planned FTEs are subject to final budgetary approval.

¹³ PANAMAX began in 2003 with three countries: Panama, Chile and the United States. It is now the largest USSOUTHCOM Foreign Military Interaction Exercise. PANAMAX 11 will take place in August 2011.

¹⁴ <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/sam-mps/snacn-nspg-eng.html>

¹⁵ <http://www.cfd-cdf.forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=6411>

¹⁶ <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/se-fm/jul2308-eng.html>

¹⁷ <http://www.admfincs.forces.gc.ca/dao-doa/8000/8015-0-eng.asp>

¹⁸ JOINTEX (Joint Exercise) is a series of exercises, directed by the Chief of the Defence Staff, with the twin aims of exercising the execution of CF Joint Operations at the Operational Level, and acting as a catalyst for further joint development within the CF. Results from the December 2010 Canadian Forces Warfare Centre (CFWC) lead Concept Development working group will form the foundation for an army-led Computer Assisted Exercise (CAX) development period that will culminate in such an exercise in fiscal year 2012-13.

¹⁹ <http://www.un.org/Depts/los/index.htm>

²⁰ The increase in the number of S&T projects from 300 in RPP 2010-11 is due to the addition of projects grouped under the Public Security Science and Technology (PSS&T) portfolio (in cooperation with Public Safety Canada). RPP 2010-11 included only projects under the Research, Technology and Analysis (RTA) portfolio.

²¹ <http://www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/ren-eng.asp>

²² <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2009-2010/inst/dnd/st-ts00-eng.asp>

²³ <http://www.admfincs.forces.gc.ca/dao-doa/5000/5005-0-eng.asp>

²⁴ http://www.veterans.gc.ca/eng/sub.cfm?source=department/press/back_ground/legacy-of-care

²⁵ <http://www.cmp-cpm.forces.gc.ca/dhh-dhp/gal/ap-pa/index-eng.asp>

²⁶ <http://www.navyleague.ca/eng/>

²⁷ <http://www.armycadetleague.ca/>

²⁸ <http://www.aircadetleague.com/en/>

²⁹ http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/collection_2009/ec/En4-57-2007E.pdf

³⁰ <http://www.ecoaction.gc.ca/index-eng.cfm>

³¹ <http://laws.justice.gc.ca/en/j-2/index.html>

³² Internal Services are defined by Treasury Board Secretariat and standardized across the Government of Canada.

³³ <http://www2.parl.gc.ca/Sites/LOP/LEGISINFO/index.asp?Language=E&Session=14&query=4832&List=toc>

³⁴ http://www.cfegb-cgfc.gc.ca/documents/LamerReport_e.pdf

³⁵ <http://www2.parl.gc.ca/Sites/LOP/LEGISINFO/index.asp?Language=E&Session=14&query=4676&List=toc>

³⁶ <http://www2.parl.gc.ca/Sites/LOP/LEGISINFO/index.asp?Language=E&Session=15&query=5396&List=toc>

³⁷ <http://www2.parl.gc.ca/Sites/LOP/LEGISINFO/index.asp?Language=E&Session=23&query=7057&List=toc>

³⁸ <http://www.admfincs.forces.gc.ca/qro-orf/index-eng.asp>

³⁹ <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=15258§ion=text>

données financières relatives aux RH ne correspondront pas exactement aux tableaux financiers. En cas de divergence, les tableaux financiers prévaudront.

- Les chiffres indiqués pour les ressources humaines ainsi que les ressources financières comprennent certains organismes du portefeuille de la Défense sous l'autorité du ministre de la Défense nationale. Pour obtenir plus de détails, veuillez consulter la *Section IV : Autres points d'intérêt – Aperçu du portefeuille de la Défense – Ressources humaines et financières*.
- Les ETP du personnel militaire sont calculés à partir d'une formule financière représentative puisqu'il n'y a pas de rapport constant l'entre les ETP et les activités du programme.
- Les montants relatifs à la planification financière comprennent le coût lié au personnel de la Première réserve en service de classe A et de classe B. Toutefois, les ETP de la Première réserve en service de classe A et de classe B ne sont pas calculés dans le compte d'ETP. Dans le tableau Paix, stabilité et sécurité du monde, les ETP de la Réserve en service de classe C pour l'AF 2011-12 constituent les besoins en personnel pour la clôture de la mission de combat en Afghanistan en 2011 et la planification relative à la disponibilité opérationnelle des FC après 2011, y compris l'engagement du gouvernement quant à la formation de l'Armée nationale afghane et de la Police nationale afghane.
- On assure la planification de la main-d'œuvre civile au moyen d'une enveloppe des traitements et salaires (ETS). Pour la présentation de rapports, on mesure la main-d'œuvre par ETP. Le total des ETP englobe les membres du personnel de toutes les catégories (contrats de durée indéterminée ou déterminée, employés occasionnels et étudiants) employés activement et calculés en année-personne. Par exemple, deux employés à temps partiel qui se partagent un poste seront considérés comme un ETP.
- Les ETP prévus pour la main-d'œuvre civile comprennent les projections de croissance et doivent faire l'objet d'une dernière approbation budgétaire.
- 13 L'exercice PANAMAX a débuté en 2003 avec trois pays participants : Panama, le Chili et les États-Unis. Il est maintenant devenu le plus important exercice d'interaction avec les forces militaires étrangères du USSOUTHCOM. L'exercice Panamax de 2011 aura lieu en août 2011.
- 14 <http://www.fpsgc-wgsc.gc.ca/app-acq/sam-mps/snac-nps-fra.html>
- 15 <http://www.cfd-cdf.forces.gc.ca/sites/pages/page.asp?page=641>
- 16 <http://www.fpsgc-pwsc.gc.ca/sc-fm/jul2308-fra.html>
- 17 <http://www.admfin-smafinm.forces.gc.ca/dao-doa-801-0-fra.asp>
- 18 JOINTEX (Exercice interarmées) désigne une série d'exercices dirigés par le CEMD. Celles-ci procurent aux FC l'occasion d'exécuter des opérations interarmées au niveau opérationnel, en plus d'agir comme catalyseur en vue de l'élargissement des activités interarmées au sein des FC. Les résultats obtenus par le Groupe de travail principal sur le développement du concept à la suite de travaux menés au Centre de guerre des Forces canadiennes (CGFC) en décembre 2010 constitueront le fondement de la période d'élaboration d'un exercice assisté par ordinateur (XAO) que dirigera l'Armée de terre et qui aboutira sur la tenue de cette activité durant l'année financière 2012-2013.
- 19 <http://www.un.org/Depts/los/index.htm>
- 20 L'augmentation du nombre de projets de S et T par rapport aux 300 énoncés dans le RPP 2010-2011 est attribuable à l'ajout de projets regroupés dans le portefeuille de la Science et technologie pour la sécurité publique (STSP) (en collaboration avec Sécurité publique Canada). Le RPP 2010-2011 comprenait uniquement des projets du portefeuille du Programme de recherches, de technologie et d'analyse (RTA).
- 21 <http://www.ibs-scl.gc.ca/chro-dpr/hcen-fra.asp>
- 22 <http://www.ibs-scl.gc.ca/fpp/2011-2012/ins/dnd/st-is00-fra.asp>
- 23 <http://www.ibs-scl.gc.ca/fpp/2011-2012/ins/dnd/st-is00-fra.asp>
- 24 <http://www.vetres-subs.cfm?source=ministere/presse/documents/information/tradition-de-soins>
- 25 <http://www.cmp-cpm.forces.gc.ca/dhdp-gal-ap-pa/index-fra.asp>
- 26 <http://www.navyieaguc.ca/fra/index.asp>
- 27 <http://www.armyieaguc.ca/fra/index.asp>
- 28 <http://www.airecadetleaguc.com/fr/>
- 29 <http://www.sadbec.ca/fichiers/Guide%20des%20%C3%A9unions%20%C3%A9cologiques.pdf>
- 30 <http://www.ecoaction.gc.ca/index-fra.cfm>
- 31 <http://laws.justice.gc.ca/en/j-2/index.html>
- 32 Les services internes sont définis par le Secrétaire du Conseil du Trésor et uniformisés dans l'ensemble du gouvernement du Canada.
- 33 http://www.cfbg-cbfc.gc.ca/documents/LamerReport_f.pdf
- 34 <http://www2.part.gc.ca/Sites/LOP/LEGISINFINO/index.asp?Language=F&Session=14&query=4676&List=100>
- 35 <http://www2.part.gc.ca/Sites/LOP/LEGISINFINO/index.asp?Language=F&Session=15&query=5396&List=100>
- 36 <http://www2.part.gc.ca/Sites/LOP/LEGISINFINO/index.asp?Language=F&Session=23&query=7057&List=100>
- 37 <http://www.admfinm.forces.gc.ca/gro-ort/index-fra.asp>
- 38 <http://www.ibs-scl.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15258§ion=text>

¹ Le Ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes et les organisations et organismes qui forment l'ensemble du portefeuille de la Défense sont appelés collectivement « la Défense ».

² <http://laws.justice.gc.ca/fr/N-5/index.html>

³ http://www.vcds-sc.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=1821§ion_text

⁴ http://www.vcds-sc.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=1821§ion_text

⁵ <http://www.forces.gc.ca/site/first-premier/index-fra.asp>

⁶ http://www.vcds-sc.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=1821§ion_text

⁷ http://www.vcds-sc.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=1821§ion_text

⁸ <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=Fr&n=16AF9508-1#55>

⁹ <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=Fr&n=16AF9508-1#55>

¹⁰ Remarques sur le Sommaire des ressources humaines (équivalent temps plein) dans la section I :

- On calcule le nombre de militaires en fonction de l'effectif total, y compris le personnel financé à partir du crédit 5 et les militaires actuellement en congé sans solde, dont le nombre est d'environ 1 100 (dont 80 % sont en congé parental).
- Le nombre de militaires appartenant à la Première réserve (classe C) fait l'objet d'un rapport distinct afin de maintenir la visibilité des réservistes employés à temps plein dans le cadre d'une mission opération de contingence.
- Aux fins de rédaction de rapports, les membres de la Première réserve (classe C) sont considérés de la même manière que les membres de la Force régulière puisqu'ils sont traités sur le même pied que ces derniers en matière de solde, d'avantages sociaux et de responsabilité.

- L'effectif de la Première réserve en service de classe C est calculé en année-personne. Par exemple, deux membres de la Première réserve en service de classe C durant six mois comptent pour un ETP militaire.
- On assure la planification de la main-d'œuvre civile au moyen d'une enveloppe des traitements et salaires (ETS). Pour la présentation de rapports, on mesure la main-d'œuvre par ETP. Le total des ETP englobe les employés de toutes les catégories (contrats de durée indéterminée ou déterminée, employés occasionnels et étudiants) employés activement et calculés en année-personne. Par exemple, deux employés à temps partiel qui se partagent un poste seront considérés comme un ETP.

- Les ETP prévus pour la main-d'œuvre civile comprennent les projections de croissance et doivent faire l'objet d'une dernière approbation budgétaire.
- Les ETP de la main-d'œuvre civile comprennent environ 950 employés financés à partir du crédit 5. Les ETP de la main-d'œuvre civile ne comprennent pas les membres du personnel en congé sans solde.
- Les chiffres relatifs aux ETP dans le présent RPP ne présentent pas de rapport constant : 1:1 avec les chiffres utilisés pour l'affectation des ressources financières approuvées pour la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MIANR) de 2011-2012.

- Le nombre planifié d'ETP est fondé sur les tableaux prévisionnels.
- Remarques sur le sommaire des ressources humaines (membres de la Force de réserve) indiquées dans la section I :
- La Première réserve est constituée de militaires occupant différentes fonctions au sein des FC. Elle comprend les réservistes en service de classe A, qui travaillent à temps partiel; les réservistes en service de classe B, qui sont employés à temps plein ou suivent un entraînement à temps plein pendant plus de 14 jours, et où les réservistes en service de classe C, qui sont employés à temps plein, mais dont la solde, les avantages sociaux et les responsabilités sont les mêmes que pour les membres de la Force régulière.

- La majorité des réservistes sert à temps partiel (service de classe A). Le nombre de réservistes en service de classe A diminue considérablement durant l'été, au moment où un bon nombre d'entre eux quittent leur unité d'appartenance pour participer à une instruction à court terme en service de classe B. Certains membres de la Première réserve sont inactifs. De ce fait, l'effectif total ne constitue pas une image exacte du nombre de militaires en service actif. Le nombre de membres de la Première réserve qui sont actifs et qui touchent une solde est calculé et indiqué comme étant l'effectif moyen rémunéré de la Réserve (moyenne mensuelle par année).
- Les rapports, la planification et les attributions liés à l'effectif moyen rémunéré de la Première réserve sont fondés sur les rapports mensuels fournis par le Sous-ministre adjoint (Finances et services ministériels)/le Directeur – Finances et établissement des coûts (Stratégie)/le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)/le Directeur – Système de gestion du personnel militaire (DSGPM).
- La Stratégie de défense Le Canada d'abord prévoit une expansion de la Force de réserve qui portera l'effectif moyen rémunéré à 27 000 d'ici l'année financière 2011-2012.

- L'expansion prévue des Rangiers canadiens portera l'effectif à 5 000 membres d'ici l'année financière 2011-2012. Remarque à ajouter sur le point suivant : le prochain jalon lié aux Rangiers.
- Pour de plus amples renseignements sur les dépenses prévues de la Première réserve, veuillez consulter la Section IV : Autres points d'intérêt – Force de réserve.
- Remarques sur les équivalents temps plein indiqués dans la Section II : *Analyses des impacts de programme par résultat stratégique*

- En raison de la réaffectation des ressources dans l'AAP depuis le RPP 2010-2011, les ETP énoncées dans le RPP 2010-2011 par activité de programme pour les années financières 2011-2012 et 2012-2013 diffèrent dans le présent rapport.
- Le nombre planifié d'ETP est fondé sur les tableaux prévisionnels.
- Le nombre d'ETP militaires et civils dans le présent RPP ne présente pas de rapport constant : 1:1 avec le nombre d'ETP utilisé pour l'affectation des ressources financières approuvées pour la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MIANR) de 2011-2012. En raison de la méthodologie utilisée pour constituer les scénarios liés à l'affectation des RFI dans l'AAP, les totaux de l'ensemble des

PERSONNES RESSOURCES

Renseignements sur les plans, les priorités et le rendement du Ministère

Vice-amiral A.B. Donaldson, CMM, CD
 Vice-chef d'état-major de la Défense
 Quartier général de la Défense nationale
 101, promenade Colonel-By
 Ottawa (ON)
 K1A 0K2

Téléphone : 613-992-6052
 Télécopieur : 613-992-3945

Information financière

M. Kevin Lindsey
 Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
 Quartier général de la Défense nationale
 101, promenade Colonel-By
 Ottawa (ON)
 K1A 0K2

Téléphone : 613-992-5669
 Télécopieur : 613-992-9693

Renseignements généraux

Mme Josée Touchette
 Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)
 Quartier général de la Défense nationale
 101, promenade Colonel-By
 Ottawa (ON)
 K1A 0K2

Téléphone : 613-995-2534
 Télécopieur : 613-992-4739
 TTY/ATS : 1-800-467-9877
 Courriel : information@forces.gc.ca

AAP	Architecture des activités de programmes	GI	Gestion de l'information	G
ACC	Anciens Combattants Canada	GFCC	Grand Prévôt des Forces canadiennes	H
ACDI	Agence canadienne de développement international	GRC	Gendarmerie royale canadienne	H
AN	Approvisionnement national	HELTML	hélicoptère de transport moyen à lourd	H
AP	Affaires publiques			I
ASM	Acquisition et soutien du matériel	IC	Industrie Canada	I
BCP	Bureau du Conseil privé	IE	Infrastructure et environnement	J
BFC	Base des Forces canadiennes	JAG	Juge-avocat général	J
CEMD	Chef d'état-major de la Défense			M
CGR	cadre de gestion du rendement	MAECI	ministère des Affaires étrangères et du Commerce international	M
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion	MCH	Modernisation des navires de la classe Halifax	M
CJFC	Conseiller juridique des Forces canadiennes	MDN	ministère de la Défense nationale	M
CSTC	Centre de la sécurité des télécommunications Canada	MFO-A	Mission de formation de l'OTAN en Afghanistan	N
DSGPM	Directeur - Système de gestion du personnel militaire	MR	Militaire du rang	N
E.-U.	États-Unis d'Amérique	NORAD	Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord	N
EF	Expansion de la force			O
EISJM	Équipe d'intervention stratégique	OEA	Organisation des États américains	O
EOG	Écologisation des opérations	ONU	Organisation des Nations Unies	O
ETP	équivalent temps plein	ORFC	Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes	O
FC	Forces canadiennes	OSCE	Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe	O
FIAS	Force internationale d'assistance à la sécurité	OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord	O
FOI-AFG	Force opérationnelle interarmées en Afghanistan			P
		PI	Plan d'investissement	P
		PI (Infra)	Plan d'investissement (Infrastructure)	P

SECTION IV : AUTRES POINTS D'INTÉRÊT

Autres points d'intérêt

Les renseignements fournis ci-dessous se trouvent sur le site Web du ministère de la Défense à l'adresse <http://www.vcds-vcemnd.forces.gc.ca/sites/forces.gc.ca/sites/page-fra.asp?page=10133>.

- ✦ Aperçu des mécanismes d'exécution
- ✦ Aperçu du portefeuille de la Défense – Ressources humaines et financières
- ✦ Bureau de l'ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes
- ✦ Cabinet du Juge-avocat général
- ✦ Centre de la sécurité des télécommunications du Canada
- ✦ Recherche et développement pour la Défense Canada
- ✦ Secrétariat national de recherche et de sauvetage
- ✦ Bases et escadrons des FC co-implantées avec des centres de services civils au Canada
- ✦ Budget des dépenses par crédit
- ✦ Cadre législatif
- ✦ Dépenses ministérielles prévues
- ✦ Développement durable
- ✦ Diagramme de l'Architecture des activités de programme de la Défense
- ✦ Estimations du coût des opérations internationales des FC
- ✦ Estimations du coût des opérations nationales et continentales des FC
- ✦ Évaluation environnementale stratégique
- ✦ Force de réserve
- ✦ Grands projets d'immobilisations (de plus de 60 M\$)
- ✦ Installations des Forces canadiennes au Canada
- ✦ Liens du Ministère avec les résultats du gouvernement du Canada
- ✦ Matrice d'harmonisation des priorités de la Défense – du profil de risque du Ministère – de l'architecture des activités de programme
- ✦ Milieu de travail
- ✦ Organigramme
- ✦ Principaux partenaires et intervenants
- ✦ Sommaire des programmes de paiements de transfert par activité de programme
- ✦ Sommaire du plan sur trois ans relativement aux programmes de paiements de transfert
- ✦ Taux d'attrition historiques et prévus des Forces Canadiennes
- ✦ Taux d'attrition historiques et prévus des employés civils

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Principales données financières

Les états financiers prospectifs à usage général de la Défense sont énoncés sur le site Web de la Défense, à l'adresse : <http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/vcds-forces.gc.ca/page-tra.asp?page=5609>.

État condensé des résultats d'exploitation pour l'année financière (terminée au 31 mars)

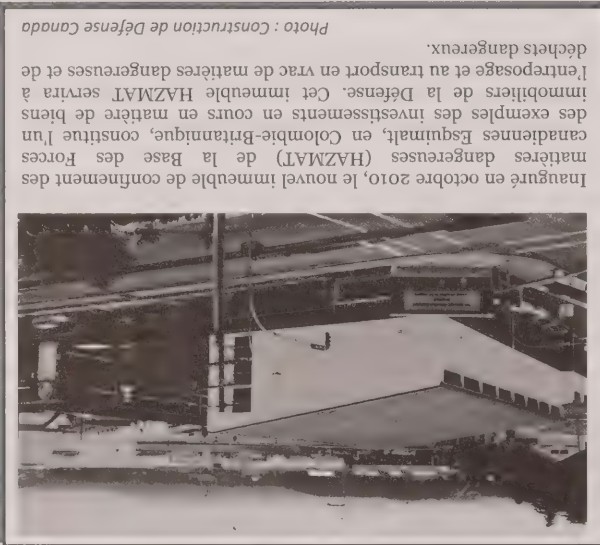
(en millions de dollars)			
% de modifications	prospectif 2011-2012	Prospectif 2010-2011	
			Dépenses
			Total des dépenses
S.O.	21 854 417	S.O.	
			REVENUS
			Total des revenus
S.O.	462 207	S.O.	
			RÉSULTATS D'EXPLOITATION NETS
S.O.	21 392 210	S.O.	

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Tableaux de renseignements supplémentaires

Les renseignements suivants sont disponibles sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor, à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/inst/dnd/st-ts00-tra.asp>.

- ✦ Renseignements sur les programmes de paiements de transfert;
- ✦ L'écologisation des opérations gouvernementales (ÉOG);
- ✦ Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles;
- ✦ Rapport d'étape sur les projets de transformation et les grands projets de l'État;
- ✦ Sommaire des dépenses en capital par activité de programme; et
- ✦ Vérifications internes et Évaluations à venir (trois prochains exercices).



Inauguré en octobre 2010, le nouvel immeuble de confinement des matières dangereuses (HAZMAT) de la Base des Forces canadiennes Esquimalt, en Colombie-Britannique, constitue l'un des exemples des investissements en cours en matière de biens immobiliers de la Défense. Cet immeuble HAZMAT servira à l'entreposage et au transport en vrac de matières dangereuses et de déchets dangereux.

Photo : Construction de Défense Canada

- La gérance du programme : le Ministère améliorera la gérance de son programme de biens immobiliers en réformant le processus dans le but d'optimiser l'utilisation des fonds prévus dans le Plan d'investissement de la Défense. Le processus de gestion de la Défense sera réorienté pour que les risques, la complexité et le coût des projets soient pris en considération au moment de l'approbation; et
- Le renouvellement de la main-d'œuvre affectée aux infrastructures et à l'environnement (IE) : le Ministère continuera d'agir conformément au Renouvellement de la Fonction publique pour veiller à fournir à sa main-d'œuvre une formation et un perfectionnement continus qui lui permettront de demeurer au fait de toutes les meilleures pratiques, dans le but de conserver au sein des professions clés liées aux IE un nombre suffisant d'employés en matière de biens immobiliers, de gestion de projets et d'environnement.

Gestion de l'information

Afin d'améliorer constamment les rapports financiers, la Défense se consacrera à la production d'un plan en vue de mettre en œuvre un outil de veille stratégique à l'intérieur du Système de gestion de l'information sur les ressources de la Défense. L'intégration d'exigences complètes et détaillées de tous les groupes d'utilisateurs relativement à la veille stratégique permettra d'améliorer le rendement en matière de présentation de rapports.

Le Plan de campagne de la Défense en matière de GI/TI découle de la SDCC et permet de façon directe l'atteinte des priorités de la Défense par l'entremise d'une transformation constante et ciblée de la GI/des TI, en plus de permettre l'optimisation des processus ministériels, la mise en place d'un environnement d'information sécuritaire, fiable et intégré et, à terme, le succès des opérations des FC. Nous porterons une attention particulière à l'harmonisation du programme ainsi qu'à la production de résultats au moyen de la convergence relative aux objectifs stratégiques de la Défense. La mise en œuvre de stratégies ministérielles clés en matière de sécurité, d'infrastructure de TI améliorée, de la stratégie de planification des ressources de l'entreprise (PRE) ainsi que d'échange et de collaboration en matière d'information entraînera la modernisation des capacités GI/TI et permettra plus d'efficacité et d'efficacité dans la prestation du programme de GI pour la Défense. Le Ministère poursuivra l'examen du paysage actuel décentralisé de la GI/des TI afin d'optimiser la gestion des ressources de GI/TI et de mieux intégrer, renforcer et sécuriser les systèmes d'information de la Défense. La mise en œuvre d'un cadre des priorités appuyé par des processus établis et par une structure de gouvernance efficace en matière de GI/TI constituera une approche pangouvernementale qui permettra l'harmonisation des besoins en produits et services de GI/des TI avec les objectifs et les priorités de la Défense.

La GI/des TI demeureront un élément important de l'augmentation du degré de productivité. La capacité de la PRE permettra de présenter une vue de l'information liée à la Défense qui sera centralisée, fiable et globale, et qui saura éclairer les processus de prise de décisions nécessaires à la gestion efficace du Programme de la Défense. La participation active de la Défense aux initiatives portant sur le vieillissement et l'écologisation des systèmes de TI du gouvernement du Canada réduira l'empreinte environnementale des opérations des TI et occasionnera des changements positifs quant à l'incidence environnementale des activités et des opérations de la Défense. Ces objectifs seront atteints grâce à des solutions TI innovatrices et à la coordination des activités de cession et de dessaisissement avec la mise en place d'un environnement d'information intégré, sécuritaire et moderne.

Gestion des ressources

Biens immobiliers

Les services liés aux biens immobiliers comprennent la mise en œuvre d'un cadre de gestion relativement au cycle de vie du portefeuille de biens immobiliers d'une valeur de 22 milliards de dollars confié à la garde du ministre de la Défense nationale. Ce cadre de gestion prévoit la création d'un plan stratégique, l'attribution des ressources et la planification des activités, la gestion du portefeuille en cours d'année ainsi que la gestion et les rapports sur le rendement.

Au cours de la période de rendement, les priorités sur lesquelles il faudra travailler sont :

- Le portefeuille vieillissant : le Ministère continuera de renforcer notre programme de conformité et de diligence raisonnable, y compris en ce qui a trait aux règlements touchant l'environnement, l'architecture et le génie, afin de garantir la santé et la sécurité des membres de l'équipe de la Défense ainsi que la population en général;

de la Défense – une interface Web à guichet unique qui propose aux membres du personnel un accès simple, rapide et général à des documents et à des outils de communication.

Services juridiques

La Défense sait qu'elle est tenue d'exécuter son mandat dans le respect de toutes les lois canadiennes et internationales applicables. Le ministère de la Justice et le cabinet du Juge-avocat général fournissent des services et des conseils juridiques au ministère de la Défense et aux FC dans des domaines de droit particuliers. Dans certaines circonstances, les conseils et services juridiques sont fournis en collaboration avec le service juridique du MAECI, certains experts en la matière et des avocats-conseils du Bureau du Conseil privé (BCP).

Le ministre de la Défense nationale est tenu d'effectuer un examen indépendant des dispositions de la Loi sur la défense nationale ayant été modifiées par le projet de loi C-25³³ en 1998, et de déposer les résultats au Parlement. Le premier examen a été effectué par l'ancien Juge en chef Lamer, qui a déposé son rapport au ministre en 2003. En réponse au rapport Lamer³⁴, la Défense a mis sur pied l'équipe d'intervention stratégique en justice militaire (EISJM) afin de régler certaines priorités urgentes dans le domaine de la justice militaire de façon coordonnée et efficace. Après avoir examiné le rapport Lamer, on a présenté les projets de loi C-7³⁵ et de loi C-45³⁶ au Parlement en 2006 et en 2008 respectivement, mais ni l'un, ni l'autre n'ont terminé le processus parlementaire. Le 16 juin 2010, le loi C-41³⁷ a été déposé, et on s'attend à ce qu'il fasse l'objet d'un examen du Parlement et à ce qu'on lui accorde la sanction royale en 2011. Les modifications proposées démontrent l'engagement du gouvernement à améliorer constamment le système de justice militaire canadien et à s'assurer qu'il demeure juste, efficace, transparent et conforme aux valeurs canadiennes ainsi qu'aux normes juridiques.

Les modifications proposées à la *Loi sur la défense nationale* dans le Bill C-41 prévoieraient la mise en œuvre de la grande majorité des recommandations du rapport Lamer et permettraient au système de justice militaire du Canada de continuer à inspirer confiance aux Canadiens. Ces modifications clarifieraient également le rôle et les responsabilités du Grand Prévôt des FC (GPF), en plus de rendre le processus de plaintes sur la police militaire plus juste et plus rapide en obligeant le GPF à régler les plaintes liées à la conduite des militaires à l'intérieur d'un délai donné et à mettre les plaignants à l'abri d'une éventuelle sanction pour avoir porté plainte de bonne foi. De plus, le projet de loi comprend des modifications visant à rendre la procédure de règlement des griefs plus juste.

Il faudra apporter un nombre considérable d'amendements corrélatifs aux *Ordonnances* et règlements royaux applicables aux *Forces canadiennes*³⁸ (ORFC), et ces derniers sont actuellement en cours de rédaction. Cette tâche est confiée à la Section de la réglementation – Défense nationale de la Direction des services législatifs du ministère de la Justice, qui est située au même endroit que le CJ MDN/FC. On s'attend à ce que le prochain examen indépendant des modifications apportées à la *Loi sur la défense nationale* prévues dans le projet de loi C-25 ait lieu en 2011 et à ce que le rapport constitue le fondement de futures modifications à la *Loi sur la défense nationale* et aux ORFC.

Services de gestion des ressources

Gestion financière

Afin de poursuivre l'amélioration des systèmes et des contrôles financiers, la Défense a créé un plan conforme à la *Politique interne du Conseil du Trésor*³⁹. La mise en œuvre du plan renforcera les systèmes et les contrôles financiers, en plus d'orienter les travaux nécessaires pour répondre aux exigences de la politique et pour poursuivre les efforts visant à rendre le Ministère apte à faire une vérification des états financiers en s'appuyant sur les contrôles.

- Communications**
- Appuyer la mise en œuvre de la SDCC, en tenant compte du contexte financier changeant et les résultats du processus d'Examen stratégique;
 - Fournir des conseils d'experts axés sur l'avenir relativement à des politiques liées aux importants enjeux actuels et émergents en matière de défense, comme la relation de défense entre le Canada et les États-Unis, l'espace, la cybersécurité et la sécurité dans l'Arctique;
 - Assurer l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie d'engagement mondiale pour l'ensemble de la Défense qui fournira une orientation stratégique relativement aux relations de défense du Canada à l'échelle internationale;
 - Appuyer l'engagement pangouvernemental dans le cadre d'opérations des FC au pays et à l'étranger, y compris en ce qui touche la mission de transition en Afghanistan; et
 - Renforcer la capacité de l'équipe de la Défense et contribuer au renouvellement de la fonction publique par l'entremise d'activités inscrites au programme de recrutement d'agents des politiques.

Au cours de l'année financière 2011-2012, les communications de la défense continueront à assurer la gestion et la prestation d'un large éventail de services, de projets et d'initiatives liés aux affaires publiques en appui à la mission et aux priorités de la Défense. Les affaires publiques évoluent dans un milieu dynamique et rapide, dans lequel il faut composer avec un nombre croissant de canaux de communication et d'intervenants, par l'entremise de médias traditionnels et de médias sociaux. Le groupe des Affaires publiques de la Défense est en voie de terminer la transformation qui le fera passer d'organisation axée sur les problèmes à une organisation axée sur la stratégie (un processus de quatre ans entamé en 2007), et elle progresse constamment sur un certain nombre de dossiers pour produire l'effet stratégique souhaité et agir de façon conforme aux priorités de la Défense.

Parmi les initiatives et les efforts essentiels, le groupe des Affaires publiques de la Défense compte :

- Tirer profit des communications pour atteindre un plus grand nombre de Canadiens et d'employés grâce à une exploitation constante et innovatrice de médias traditionnels et sociaux;
- Fournir du soutien aux efforts de reconstitution dans le cadre de la transition entre la mission de combat et la mission de formation et d'aide humanitaire;
- Se concentrer sur les processus de mesure du rendement des affaires publiques en tant qu'élément essentiel d'une gestion des communications; et
- Poursuivre la mise en œuvre du Programme de perfectionnement des employés, qui a été lancé durant l'année financière 2010-2011 et qui constitue un élément clé de la mise sur pied des capacités stratégiques.

La Défense continuera de tirer profit des avancées technologiques en mettant sur pied un mécanisme de gestion du savoir, en améliorant l'efficacité et l'efficacité de ses activités et en poursuivant ses efforts vers la mise sur pied d'une équipe des affaires publiques intégrée. De ce fait, la Défense devra notamment changer ses processus de gestion pour garantir une utilisation optimale du nouveau portail des affaires publiques

Photo : Caporal-chef Simon Duchesne, Les Nouvelles de l'Armée, Secteur Québec de la Force terrestre

Le Caporal Philippe Brunelle de la 4^e Compagnie du Renseignement de Montréal en compagnie de Mike Camallari des Canadiens de Montréal lors de la soirée reconnaissance en l'honneur de la ROTO 7 qui s'est tenue au Centre Bell, le 2 février 2010. La Défense assure la coordination d'activités de sensibilisation du public visant à établir un rapport avec les Canadiens et à favoriser la reconnaissance à l'égard des Forces canadiennes, dont certaines activités de reconnaissance des FC dans le cadre d'importants événements sportifs.



l'Équipe de la Défense», le CJ MDN/FC fournira des services juridiques pour veiller à ce que les politiques visant à soutenir les militaires des FC et leur famille soient conformes à la *Charte canadienne des droits et libertés* ainsi qu'aux lois du Canada. Le CJ MDN/FC continuera d'effectuer des paiements ex gratia, et il assurera l'administration et le règlement des réclamations par ou contre l'État, y compris des recours collectifs, au pays et à l'étranger. Par la gestion des risques juridiques, le CJ MDN/FC aidera le Ministère à intégrer le risque et le rendement aux processus de planification et de gestion de la Défense.

Par le moyen d'un portefeuille coordonné et d'une approche axée sur la gestion du cycle de vie en matière d'investissements en TI, la Défense parviendra à assurer le renforcement et le maintien en puissance de ses capacités, tout en veillant à atteindre la plus grande valeur possible de manière économique et écologique. Les Canadiens profiteront du leadership et des investissements de la Défense dans des domaines de pointe ayant trait à l'espace, à la technologie liée à la sécurité des communications et des réseaux, ainsi que dans les processus.



L'avocate militaire capitaine de corvette Saloumeh Torani recevant une étoile de campagne générale pour son service en Afghanistan. Le cpac Torani fait partie du cabinet du juge-avocat général des forces canadiennes.

Photo: Cabinet du Juge-avocat général des forces canadiennes.

- À formuler des conseils et à fournir des services juridiques de grande qualité et axés sur les solutions de manière efficace et efficiente, à partir d'une perspective pangouvernementale; et
- Au besoin, à coordonner la prestation de services juridiques du CJ MDN/FC avec d'autres directions du ministère de la Justice ainsi qu'avec le bureau du JAG, la Direction générale des affaires juridiques du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et le Conseiller juridique du Bureau du Conseil privé (BCP) pour veiller à fournir des conseils juridiques cohérents et de grande qualité au MDN/aux FC et au gouvernement du Canada.

En collaboration avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux, et grâce à la mise en œuvre de stratégies clés liées à la gestion de l'information/aux technologies de l'information (GI/II) qui appuient la SDCI, la Défense continuera à tirer activement profit des technologies, de la normalisation et des meilleures pratiques en matière de TI pour veiller à la mise en place d'un paysage opérationnel souple, sécuritaire, fiable, capable d'adaptation et intégré en ce qui a trait à la GI/aux TI, de même que pour améliorer l'efficacité des processus administratifs ministériels et des opérations des FC au Canada et partout où elles sont déployées.

Avantages pour les Canadiens

Les activités de vérification et d'évaluation de la Défense fournissent à la haute direction des évaluations indépendantes relativement à la gouvernance, à la gestion du risque et aux contrôles internes du Ministère, ainsi qu'à propos du rendement du programme de la Défense. Les recommandations en matière de vérifications et d'évaluations visent à promouvoir les améliorations et à relever des possibilités d'économie de coûts. Par conséquent, ces activités contribuent à l'amélioration de la gestion et des opérations de la Défense et, de ce fait, elles profitent à tous les Canadiens.

Les Canadiens pourront profiter de services de communication de la Défense qui continueront à faire l'objet d'une gestion efficace, bien coordonnée et apte à s'adapter à divers besoins liés à l'information. La Défense veillera à ce que la population soit mise au courant des Activités de programme et des plans et des initiatives et nous s'assurerons de prendre ses points de vue en considération dans le déroulement de ces processus.

La Défense participe à l'écologisation des opérations gouvernementales (EOG) et contribue à l'atteinte des objectifs d'écologisation des opérations gouvernementales par l'entremise de ses services internes. Le Ministère contribue à l'atteinte des objectifs d'EOG suivants :

- Bâtiment écologique;
- Surplus d'équipement électrique et électronique;
- Réduction de l'unité d'impression;
- Utilisation de papier; et
- Objectifs d'achat écologique.

Le Ministère continuera de fournir aux hauts dirigeants de la Défense et au gouvernement des conseils d'experts en temps opportuns sur les politiques qui leur serviront à générer des retombées pour la population canadienne grâce à une prise de décisions éclairée sur tous les aspects de la politique de défense du Canada.

Le bureau du JAG est résolu à fournir des conseils et des services juridiques axés sur les opérations et les solutions de façon rapide, ainsi qu'à exercer une supervision proactive de la justice militaire d'une manière qui correspond aux valeurs des Canadiens et qui respecte les principes de la règle de droit.

Le CJ MDN/FC fournira des services juridiques au Ministère pour veiller à ce que la mise en œuvre des Priorités de la Défense au cours de l'année financière 2011-2012 s'effectue en conformité avec la loi. Par exemple, en ce qui a trait à la priorité « Veiller au maintien de l'abordabilité de la Défense », le CJ MDN/FC appuiera activement l'initiative « Labyrinthe de règles », l'initiative d'approvisionnement de la Défense et la stratégie environnementale de la Défense. En ce qui a trait à la priorité « Renforcer

Les services internes englobent les activités de soutien pan-ministériel qui permettent au Ministère de fonctionner de façon efficiente et efficace. Il s'agit notamment des services de ressources humaines, de communication et de gestion financière.

Points saillants de la planification

Les activités de vérification et d'évaluation de la Défense assureront la poursuite de l'expansion afin d'accroître la capacité du MDN/des FC à répondre aux exigences des politiques du gouvernement en matière de vérification et d'évaluation.

Le projet-pilote que constitue le portail des Affaires publiques (AP) de la Défense, un système Web à guichet unique visant à faciliter la gestion de l'information et la collaboration, sert actuellement de modèle et de prototype de solution d'entreprise pour d'autres organisations au sein de la Défense. On est actuellement à mettre au point une capacité de veille stratégique qui sera intégrée au portail des AP durant l'année financière 2011-2012 pour permettre l'automatisation de la mesure du rendement et de la production de rapports. Le modèle actuel du portail des AP est en mesure de subir les mises à niveau technologiques nécessaires pour la mise sur pied d'un système de collaboration s'étendant à toute l'organisation.

La Défense est un acteur important dans la stratégie fédérale de développement durable (SFD). L'élaboration de la SFD constitue un pas important pour le gouvernement du Canada, en ce que cette dernière établit la pérennité de l'environnement et l'évaluation environnementale stratégique comme faisant partie intégrante des processus de prise de décisions. Les autres formes de contribution de la Défense sont expliquées plus en détail dans la *Section III : Renseignements supplémentaires – L'écologisation des opérations gouvernementales* ainsi que dans la *Section IV : Autres points d'intérêt – Développement durable*.

Du point de vue des politiques, la Défense continuera d'appuyer la mise en œuvre de la SDCC et de favoriser la mise au point de politiques liées à de nombreux enjeux importants et émergents en matière de défense. De plus, la Défense élaborera une stratégie d'engagement mondial, dans laquelle sera énoncée une orientation stratégique en ce qui a trait aux relations internationales du Canada en matière de défense. Le nouveau Juge-avocat général (JAG), nommé en avril 2010, assure la mise au point d'une mission, d'une vision et d'une stratégie nouvelles qui mettent en valeur l'amélioration constante et visent particulièrement à :

- Fournir des conseils et des services juridiques habilitants d'une manière réceptive dans tous les domaines du droit militaire;
- Assurer une surveillance proactive de la justice militaire, un développement réfléchi et des changements positifs;
- Optimiser l'efficacité d'une équipe dynamique de calibre mondial composée de juristes professionnels spécialisés et de membres du personnel de soutien; et
- Agir comme des dirigeants vigilants en ce qui a trait aux soins accordés aux membres de notre personnel et à leur famille.

Le bureau du conseiller juridique du MDN et des FC (CJ MDN/FC) fournira des conseils juridiques objectifs et stratégiques au MDN et aux FC au nom du ministre de la Justice, en vertu de l'autorité de la *Loi sur le ministre de la Justice*³¹. Il sera appelé :

- À assurer la planification en matière de gestion des risques juridiques conjoints et à établir des priorités;

Soutiens non reliés à la sécurité

La Défense est fortement résolue à contribuer à la société canadienne dans des rôles non opérationnels. Le programme fournira du soutien permettant d'accroître la compétence nationale en matière de défense et appuiera également l'approche pangouvernementale par le partage d'information avec d'autres ministères et des organisations non gouvernementales (ONG).

Soutiens non reliés à la sécurité									
Ressources humaines (ETP) ¹² et dépenses planifiées (en milliers de dollars)									
2011-2012			2012-2013			2013-2014			
	ETP		Dépenses planifiées			Dépenses planifiées		Dépenses planifiées	
	20		20			20			
	47		45			44			
Militaires	20		20			planifiées		ETP	6 666
Civils	47		45			planifiées			
Total	67		7 165		65	6 717		64	
Résultats escomptés									
Indicateurs de rendement					Objectifs				
Les autres ministères et les ONG contribueront à la mise sur pied d'une compétence nationale en matière de défense.					Argent dépensé par rapport aux prévisions budgétaires établies pour le crédit 10 (Subventions et contributions).				
L'échange d'information en matière de défense appuie les initiatives horizontales.					Nombre de partenariats visant à favoriser l'échange d'information avec d'autres ministères et des ONG.				
Année					Accroissement du nombre (%) chaque année				

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) : Tout nouvel établissement de priorités en matière d'initiatives liées aux opérations ou à la gestion en cours d'année financière peut occasionner une réaffectation du personnel à d'autres activités de programme, selon les besoins.

Les programmes s'inscrivant dans les soutiens non reliés à la sécurité font actuellement l'objet d'un examen.

Les activités axées sur des projets de décontamination de sites continueront de réduire les responsabilités financières liées aux sites contaminés. Pour obtenir plus de détails quant aux activités de la Défense en matière d'ÉOG, veuillez consulter la *Section III : Renseignements supplémentaires – L'écologisation des opérations gouvernementales*.

Ce programme vise à mettre en valeur la santé et de la sécurité publiques, ainsi qu'à appuyer le développement durable sur les terrains de la Défense et partout où celle-ci mène des opérations. Il prévoit la protection et la gérance de l'environnement, des biens immobiliers et de l'infrastructure sous de multiples facettes et en conformité aux lois et aux politiques fédérales pertinentes dans les processus de prise de décisions de tous les niveaux au sein du Ministère.

Le programme de gérance de l'environnement de la Défense (GED) est planifié et mis en œuvre conformément aux exigences réglementaires et aux directives du gouvernement fédéral. Il s'inscrit dans l'engagement de la SDCD qui prévoit que la Défense doit continuer à promouvoir et à exercer la gérance de l'environnement dans la conduite de nos activités.

La Défense considère la gestion et l'atténuation des risques liés à l'environnement comme une priorité, et nous veillons à leur maintien par le moyen d'un certain nombre d'activités de programme et axées sur des projets. Le programme de la Défense est conçu pour réparer les dommages causés à l'environnement par des activités passées, pour se pencher sur les problèmes environnementaux présents/émergents et pour éviter toute incidence environnementale négative.

En réponse aux objectifs d'écologisation des opérations gouvernementales (ÉOG) qui s'inscrivent dans la stratégie fédérale de développement durable (SFD), le programme environnemental de la Défense contribuera de façon importante à l'atteinte des objectifs des *réunions écologiques*²⁹ et des *cibles de réduction*³⁰. En plus de contribuer à la SDCD, la Défense assurera la mise au point d'une stratégie environnementale afin d'encadrer les efforts de durabilité inhérents à son mandat tout en continuant d'appuyer l'ensemble du programme gouvernemental.

Le programme de gérance de l'environnement de la Défense (GED) est planifié et mis en œuvre conformément aux exigences réglementaires et aux directives du gouvernement fédéral. Il s'inscrit dans l'engagement de la SDCD qui prévoit que la Défense doit continuer à promouvoir et à exercer la gérance de l'environnement dans la conduite de nos activités.

Exercice d'une gérance responsable et durable.

Réduction de la responsabilité du Ministère en matière de sites contaminés.

Diligence raisonnable et conformité à la loi.

% d'anciens sites contenant des munitions explosives non explosées (UXO) dont les risques ont été évalués et sont gérés.

Augmentation du nombre (%) chaque année

% de réduction du passif d'ouverture des sites contaminés (sites pour lesquels un passif avait été déclaré au cours de l'année financière précédente).

7 % par année

% des engagements de la SDCD réalisés.

de 95 % à 100 %

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Nota : Tout nouvel établissement de priorités en matière d'initiatives liées aux opérations ou à la gestion en cours d'année financière peut occasionner une réaffectation du personnel à d'autres activités de programme, selon les besoins.

Total		188	134 365	183	138 044	176	142 216			
Militaires	ETP	6 <th rowspan="2">Dépenses planifiées</th> <th rowspan="2">6</th> <th rowspan="2">Dépenses planifiées</th> <th rowspan="2">ETP</th> <th rowspan="2">Dépenses planifiées</th>	Dépenses planifiées	6	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées			
	ETP	182								
Civils	ETP	6 <th rowspan="6">Dépenses planifiées</th> <th rowspan="2">6</th> <th rowspan="6">Dépenses planifiées</th> <th rowspan="2">ETP</th> <th rowspan="6">Dépenses planifiées</th>	Dépenses planifiées	6	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées			
	ETP	177								
2011-2012		2012-2013		2013-2014						
Ressources humaines (ETP) ¹² et dépenses planifiées (en milliers de dollars)										
Cetle activité de programme est liée au thème IV de la SDCD : Réduire l'empreinte environnementale, en commençant par le gouvernement. La SDCD de la Défense est énoncée dans la <u>Section IV : Autres points d'intérêt – Développement durable</u> .										
Protection et Gérance de l'environnement										



Histoire militaire canadienne

Il sera possible de favoriser la sensibilisation à l'égard de l'histoire militaire du Canada grâce :

- Au soutien des FC à l'égard des activités commémoratives d'Anciens combattants Canada (ACC), particulièrement en ce qui a trait au 95^e anniversaire de la bataille de la Somme et de Beaumont Hamel qui se tiendra en France à l'été de 2011;
- À la promotion de la reconnaissance et du soutien continu des membres des unités de la Première réserve dans les collectivités et les entreprises de partout au pays;
- À la poursuite des travaux d'identification et d'enterrement officiel de soldats tombés au combat sur les champs de bataille de la Première Guerre mondiale et de la Deuxième Guerre mondiale;
- À la publication de manuels historiques officiels comme la *Marine royale canadienne*, volume 3, 1945-1968, et à celui sur la participation des FC à la mission de l'ONU au Congo;
- Au Programme d'arts des FC²⁵ qui continuera d'appuyer l'exposition itinérante *Sur le vif – l'art militaire de la Corée à l'Afghanistan* dans les galeries d'art de partout au pays; et
- Au désaisissement prévu de manèges patrimoniaux dans les centres afin de conserver une présence urbaine en apportant du soutien aux musées actuels des FC dans les différentes régions.

Programme des cadets du Canada

Le Programme des cadets du Canada est un programme de formation national financé par le gouvernement fédéral qui s'adresse aux jeunes de 12 à 18 ans et qui est administré par la Défense, en collaboration avec la Ligue navale du Canada²⁶, la Ligue des cadets de l'Armée du Canada²⁷ et la Ligue des Cadets de l'air du Canada²⁸. Les FC y affectent du personnel de la Force régulière et de la Première réserve et, plus particulièrement, elles fournissent les officiers du Cadre des instructeurs de cadets (CIC), les officiers du service général et les militaires du rang (MR) du service général qui forment le Service d'administration et d'instruction pour les organisations de cadets (SAIOC). Les FC fournissent également les uniformes, certaines infrastructures et d'autres types de services de soutien, comme le transport aérien. Au cours de l'année financière 2011-2012, environ 50 000 jeunes Canadiens profiteront de l'instruction offerte dans les unités locales du programme des cadets. Environ la moitié d'entre eux seront choisis pour participer à des activités d'envergure nationale comme le biathlon ou l'adresse au tir, ou encore pour participer au programme de l'un des 24 Centres d'instruction d'été des cadets, lesquels sont situés dans diverses régions du pays.

Les Rangers juniors canadiens

Le programme des Rangers juniors canadiens (RJC) s'adresse aux jeunes de 12 à 18 ans vivant dans une communauté autochtone, et il est géré en collaboration avec des comités d'adultes locaux. Les FC fournissent les uniformes, l'instruction et le soutien financier et administratif au programme des RJC. De plus, des membres de la Force régulière et de la Première réserve aident à la prestation et à l'évaluation de l'instruction des RJC dans le cadre de visites régulières et d'exercices d'entraînement en campagne. Au total, on compte 119 patrouilles de RJC situées dans des communautés desservies par les Rangers canadiens. Le programme des RJC propose aux jeunes des activités structurées qui mettent en valeur la culture et le mode de vie traditionnels dans les collectivités éloignées et isolées du Canada. Environ 3 500 RJC profiteront de l'instruction offerte par le programme dans leur collectivité, et 1 000 d'entre eux participeront à des séances d'instruction supplémentaires au cours de l'été 2011.

La Défense contribue à la promotion de l'identité canadienne en augmentant la sensibilisation et la compréhension de la population quant aux rôles et à la mission des FC. Au cours de l'année financière 2011-2012, la Défense continuera d'informer les Canadiens sur les opérations des FC par l'entremise d'initiatives et d'activités, entre autre :

- En veillant à communiquer l'étendue et la profondeur des opérations des FC, qu'il s'agisse d'activités nationales, continentales ou internationales;
- En assurant, avec d'autres ministères, la coordination et l'exécution des communications liées à la transition de la mission militaire du Canada en Afghanistan en décembre 2011, et en veillant à ce que les Canadiens comprennent bien le processus touchant la transition et le changement. Cela comprendra l'organisation d'importantes activités de communication en ce qui a trait à la commémoration, ainsi que la mise sur pied de certaines initiatives visant à présenter la mission de formation en Afghanistan;
- En s'assurant la participation des Canadiens au sein de leur collectivité au moyen d'initiatives de sensibilisation et de rapport avec les intervenants comme la Semaine des anciens combattants, qui contribue à favoriser une meilleure compréhension de l'institution en tant que miroir des valeurs canadiennes;
- En poursuivant les efforts de communication afin de sensibiliser les Canadiens aux initiatives des FC à l'égard des services liés aux militaires tombés au champ d'honneur et aux soins accordés aux soldats malades ou blessés, ainsi qu'à leur famille; et
- En relatant et en démontrant aux Canadiens les progrès effectués et les étapes franchies dans la mise en œuvre de la SDCD, tout en veillant à souligner la rentabilité des activités accomplies.

Source de fierté

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
 Nota : Tout nouvel établissement de priorités en matière d'initiatives liées aux opérations ou à la gestion en cours d'année financière peut occasionner une réaffectation du personnel à d'autres activités de programme, selon les besoins.

Identité canadienne						
Ressources humaines (ETP) ¹² et dépenses planifiées (en milliers de dollars)						
2011-2012						
Dépenses		planifiées		354 351		Total
ETP		408		666		
258		258				
Militaires		408				Civils
242		251				
408		408				
Dépenses		planifiées		352 020		Total
ETP				650		
358 985						
2012-2013						
2013-2014						

Résultats escomptés		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Les Canadiens connaissent et comprennent l'histoire, la compétence et les valeurs des Forces canadiennes, et ils sont fiers reconnaître ces dernières en tant qu'élément de l'identité canadienne.		% de Canadiens qui considèrent les FC comme une source de fierté.		de 80 % à 100 %	

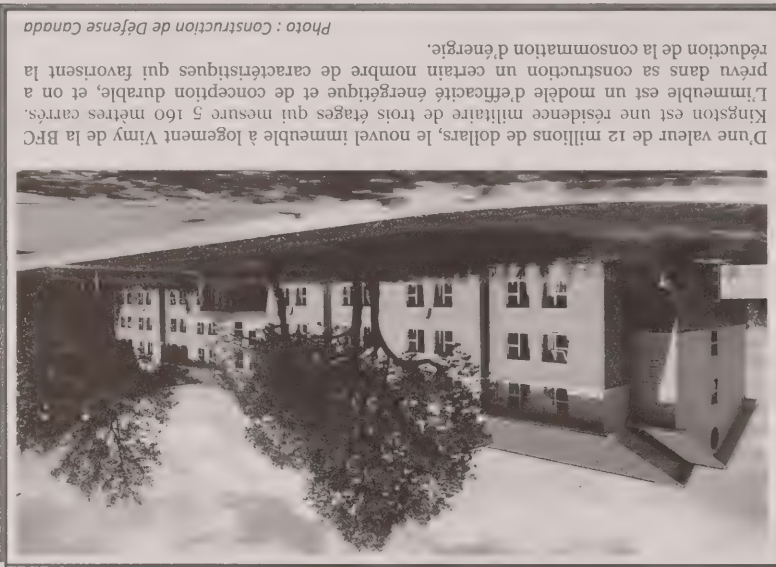
Certaines activités permettront également à la Défense d'approfondir la mise au point d'une solide capacité en matière de santé mentale. Elles comprennent notamment :

- Mettre sur pied une capacité clinique de santé mentale dans des bases de partout au pays jusqu'au niveau de maintien en puissance;
- Mener un sondage sur la santé mentale qui permettra de déterminer les besoins et d'offrir des services en mesure d'y répondre; et
- Communiquer et harmoniser l'éducation et la formation sur la santé mentale afin de mettre sur pied un système d'éducation et de formation conçu pour aider le personnel des FC à faire preuve d'une plus grande résilience psychologique.

La Défense cherche à créer dans le milieu de travail une culture qui appuie les travailleurs du savoir d'aujourd'hui et qui est suffisamment souple pour nous permettre de répondre aux défis du futur. Au cours de l'année financière 2011-2012, nous chercherons à déterminer différents modèles après à remplacer le modèle actuel d'apprentissage et de développement afin d'atteindre le parfait équilibre entre

les approches officielles (en classe) et officielles (interaction en ligne) à cet égard. Nous aurons une plus grande accessibilité de l'Équipe de la Défense à l'apprentissage, à l'aide de technologies modernes qui favoriseront l'apprentissage personnel en tout temps, en tout lieu et au rythme de chacun.

Au moment où la Défense bât sa main-d'œuvre, nous devons nous concentrer sur la planification de la relève afin de régler des problèmes clés comme le maintien en poste des employés compétents et la gestion de la perte de savoir et d'expérience. Nous mettrons sur pied une capacité de leadership grâce à la mise en œuvre complète de connaissances et de stratégies de planification de la relève à l'intérieur du cadre de gestion du talent de la Défense pour la haute direction, avec l'intention d'étendre ce cadre à l'ensemble de l'organisation dans les prochaines années. Parmi les autres priorités en matière de gestion des ressources humaines, la Défense compte poursuivre la simplification des processus administratifs liés aux RH et investir dans les systèmes informatiques, en plus de mettre en place les outils et les services nécessaires pour favoriser l'adaptation du personnel du Ministère à l'évolution des priorités de l'organisation.



D'une valeur de 12 millions de dollars, le nouvel immeuble à logement Vimy de la BFC Kingston est une résidence militaire de trois étages qui mesure 5 160 mètres carrés. L'immeuble est un modèle d'efficacité énergétique et de conception durable, et on a prévu dans sa construction un certain nombre de caractéristiques qui favorisent la réduction de la consommation d'énergie.

Photo : Construction de Défense Canada

Activités de programme

Soutien au personnel de l'Équipe de la Défense

Ce programme fournira un large éventail de services de soutien, y compris l'aide à l'éducation, des logements et les services qui s'y rattachent, ainsi que des avantages aux militaires et à leurs familles. Il offrira également du soutien d'apprentissage aux employés civils de la Défense nationale. Ce programme est nécessaire, car la prestation d'un soutien juste et équitable constitue un élément clé du contrat social entre le pays et ses militaires. Ce contrat est essentiel à l'amélioration de l'état de préparation et de la déployabilité du personnel et à l'établissement des Forces canadiennes à titre d'employeur de choix et d'organisation apprenante.

Soutien au personnel de l'Équipe de la Défense						
Ressources humaines (ETP) ¹² et dépenses planifiées (en milliers de dollars)						
2011-2012		2012-2013		2013-2014		
ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	
	1 512	1 512		1 512		
Civils	965	940		903		
Total	2 477	762 395	2 452	785 094	2 415	811 715
Résultats escomptés		Indicateurs de rendement		Objectifs		
Amélioration de la disponibilité opérationnelle du personnel et de son aptitude au déploiement grâce à la prestation d'un soutien complet aux militaires et à leurs familles.		% des répondants membres de la Force régulière se disant satisfaits du mode de vie militaire et de leur qualité de vie dans les Forces canadiennes.		de 70 % à 100 %		
		% des répondants membres de la Force régulière disant avoir la capacité et à la volonté de participer à un déploiement.		de 70 % à 100 %		
		% des conjoints des membres de la Force régulière indiquant qu'ils appuient la carrière de leur conjoint.		de 70 % à 100 %		

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
 Nota : Tout nouvel établissement de priorités en matière d'initiatives liées aux opérations ou à la gestion en cours d'année financière peut occasionner une réaffectation du personnel à d'autres activités de programme, selon les besoins.

Tout en assurant le maintien au niveau actuel des programmes et activités essentielles ainsi que des services, les FC poursuivront la prestation de plusieurs programmes ayant trait aux services liés aux militaires tombés au champ d'honneur, aux soins accordés aux soldats malades et blessés et à leur famille, ainsi qu'à la santé mentale au cours de l'année financière 2011-2012.

On compte quatre initiatives de la Défense associées à la *tradition de soins* qui viseront à fournir :

- Des logements de transition sans obstacle;
- Des services de soutien durant le séjour en logement de transition;
- La prestation pour soins auxiliaires des Forces canadiennes; et
- Le Programme des Forces canadiennes pour l'amélioration du niveau scolaire des conjoints des militaires.

Les familles jouent un rôle intégral dans le soutien du personnel. Les améliorations permanentes et constantes apportées aux services de soutien aux familles permettent de rassurer le personnel des FC quant à la disponibilité des soins essentiels et des mécanismes de soutien qui sont offerts à leur famille lorsqu'ils partent en mission.

offrira des possibilités de formation et d'apprentissage scolaire, en plus de promouvoir le leadership et la gestion efficace. Nous obtiendrons ainsi une Équipe de la Défense compétente, satisfaite et engagée qui nous permettra d'assurer la sécurité du Canada et des Canadiens.

Le programme des Cadets et celui des Rangers juniors canadiens (RJC) favorisent le développement d'un sentiment de fierté traditionnelle et l'enseignement de précieuses connaissances de base grâce à l'encadrement et au mentorat offerts à la jeunesse canadienne. Ils visent à développer chez les jeunes le sens du civisme et du leadership, tout en les encourageant à demeurer en bonne condition physique. Les collectivités urbaines et isolées de toutes les régions du Canada, en particulier les communautés autochtones, peuvent bénéficier des quelque 1 132 unités de cadets et des 122 patrouilles de RJC qui assurent l'instruction d'environ 49 460 cadets et 3 514 RJC.

Le renouvellement des infrastructures entraîne des retombées économiques pour des centaines de collectivités partout au Canada. Le processus de renouvellement des infrastructures englobe l'entretien des biens, la cession de biens endommagés ou vétustes, la gestion des sites patrimoniaux et la gérance de l'environnement. Tout en contribuant au bien-être des Canadiens, l'Équipe de la Défense démontre une préoccupation en ce qui a trait à la santé environnementale des terrains que nous utilisons, et nous cherchons à prévenir la pollution dans nos activités journalières en réduisant la consommation de

ressources et la production de déchets. La Défense accorde la priorité à ses opérations, mais tient compte des facteurs environnementaux lors des prises de décisions. Par exemple, nous avons recours aux instruments d'évaluation les plus modernes pour incorporer les concepts de bâtiment écologique dans la conception des plans de construction.



Levé géophysique et élimination d'explosifs non explosés (UXO) au chenal Landroche du lac Saint-Pierre, au Québec. Créé en 2005, le Programme des UXO et des anciens sites du MDN vise à réduire les risques présentés par les munitions non explosées sur d'anciens sites des FC partout au Canada.

Photo : Construction de Défense Canada

La Défense est déterminée à assurer le maintien en poste d'une main-d'œuvre qui contribue à la réalisation des priorités de la Défense, qui consistent à servir avec excellence au pays et à mener des missions à l'étranger. En concentrant ses efforts sur le recrutement, l'emploi et le maintien à l'effectif de professionnels de haut niveau dans tous les domaines, qu'il s'agisse de pilotes, de comptables, d'officiers mécaniciens de navires ou de conseillers en matière de politiques, la Défense se dotera des capacités qui nous permettront de relever les défis actuels et futurs. Nous comptons continuer à tirer profit de nos investissements et des innovations, en plus d'améliorer sans cesse nos politiques de gestion des ressources humaines et nos programmes de soutien du personnel. Par ailleurs, la Défense

Avantages pour les Canadiens

Le renouvellement des infrastructures de la Défense appuie l'exécution des opérations liées à la défense en assurant le maintien de notre main-d'œuvre, de notre équipement et de notre disponibilité opérationnelle, en plus de contribuer à nous doter d'une force militaire de premier ordre, moderne et prête à relever les défis du XXI^e siècle. Le fait de posséder des infrastructures modernes et bien entretenues procure aux militaires et aux employés civils œuvrant dans les bases et les escadres de partout au pays un milieu de travail sécuritaire et sain pour vivre, s'entraîner et travailler.

Les défis liés au vieillissement de la main-d'œuvre et au nombre grandissant de membres de l'Équipe de la Défense admissibles à la retraite fourniront au Ministère l'occasion d'évaluer les forces de sa main-d'œuvre actuelle et de relever les lacunes liées au développement des compétences de chacun. Au cours de ce processus, certains changements seront apportés au système et nous obligerons à axer les investissements liés à l'apprentissage et au perfectionnement sur des activités qui peuvent favoriser la mise sur pied d'une formation continue qui permettra d'harmoniser et de canaliser les efforts vers la réalisation du mandat de la Défense.

Alors que les militaires rentrent au pays au terme de la mission en Afghanistan ou d'une mission ailleurs dans le monde, nous devons de leur fournir le meilleur soutien possible, eux qui ont tant sacrifié pour servir leur pays. En partenariat avec Anciens Combattants Canada, la Défense est déterminée à soutenir les anciens combattants et les militaires blessés qui en ont le plus besoin. Grâce à certaines mesures comme l'initiative Tradition de soins²⁴, à un meilleur soutien aux familles et à une plus grande attention portée aux problèmes de santé mentale, la Défense continuera de viser à apporter l'aide qui garantira aux militaires gravement blessés ainsi qu'à leur famille le soutien dont ils ont besoin et qu'ils méritent.

Le Cadre de gestion des ressources humaines de la Défense²³ évolue en fonction des changements de priorités en matière d'activités, de politiques, de programmes et de gestion des ressources humaines. Certains plans et certaines initiatives précises en matière de ressources humaines favorisent l'atteinte de tous les grands objectifs stratégiques et sont d'une importance cruciale relativement à la capacité du Ministère de réaliser ses buts opérationnels et de garantir l'excellence en matière de gestion.

Points saillants de la planification

Ce résultat explique que la prestation de soins et de soutien au personnel de la Défense constitue un des principaux moyens d'accroître la disponibilité opérationnelle et la déployabilité. Il décrit également les activités par lesquelles la Défense contribue à la société canadienne, et ce, de diverses manières outre le rôle traditionnel des forces armées, y compris la contribution à l'identité canadienne et à la protection de l'environnement.

Résultat stratégique : Soins et soutien aux Forces canadiennes et contribution à la société canadienne

Acquisition et disposition d'infrastructure de biens immobiliers et d'informatique

Ce programme assure la gestion du grand nombre de terrains, d'ouvrages et de bâtiments nécessaires à la conduite des opérations de la Défense. Le programme d'acquisition et liquidation de biens immobiliers et d'infrastructures d'informatique vise à faire en sorte que le Ministère achète et liquide les biens immobiliers et le matériel informatique appropriés, que ces biens immobiliers et ce matériel informatique soient disponibles partout où ils s'avèrent nécessaires. Le programme doit avoir un bon rapport qualité-prix, réaliser les objectifs écologiques fixés pour les terrains et les bâtiments du gouvernement, en plus de respecter les bonnes pratiques de gestion du cycle de vie du matériel.

Acquisition et disposition d'infrastructure et de biens immobiliers et d'informatique	
Cette activité de programme est liée au thème IV de la SDC : Réduire l'empreinte environnementale, en commençant par le gouvernement. Vous pouvez consulter la SDC de la Défense dans le site <i>Section IV : Autres points d'intérêt – Développement durable</i> .	



2011-2012		2012-2013		2013-2014	
Militaires	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP
	17		17		17
Civils	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP
	82		79		76
Total	99	665 501	96	606 161	93

Résultats escomptés		Indicateurs de rendement		Objectifs	
La Défense détient un portefeuille de biens immobiliers rationalisé, pertinent et souple.		Pourcentage de biens excédentaires cédés au cours d'une période de trois ans.		de 80 % à 100 %	
		Pourcentage du total de projets prévus qui sont terminés au cours de l'année.		de 20 % à 30 %	
Les grands projets de construction sont gérés efficacement et selon les délais prescrits.		Pourcentage du financement annuel prévu dépensé chaque année.		de 95 % à 100 %	

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) : Tout nouvel établissement de priorités en matière d'initiatives liées aux opérations ou à la gestion en cours d'année financière peut occasionner une réaffectation du personnel à d'autres activités de programme, selon les besoins.

Le Plan d'investissement – Infrastructure (PI (Infra)) est le plan de construction sur 10 ans du Ministère qui énonce les projets évalués à au moins 1 million de dollars et qui décrit les nouvelles constructions, la réfection, l'amélioration, les acquisitions, les contrats de location-acquisition, les transferts ainsi que les revenus/dépenses potentiels associés à la cession de biens. La Défense s'est engagée à dépenser 2,5 pourcent par année en coût de remplacement des biens immobiliers en soutien au PI(Infra), et cette mesure se poursuivra au cours de l'année financière 2011-2012.

La disponibilité opérationnelle en matière d'infrastructures constituera un défi de taille, et la Défense adoptera une approche axée sur le risque pour veiller à ce que l'entretien et la réparation se fassent en tenant compte, en premier lieu, des besoins liés aux infrastructures vieillissantes qui posent un risque à la santé et à la sécurité des membres de l'Équipe de la Défense et du grand public.

La Défense continuera de réaliser les projets décrits comme prioritaires dans le PI (Infra) pour l'année financière 2011-2012 qui sont en lien avec la rationalisation et le maintien du portefeuille selon les objectifs de la SDC. On peut se dessaisir des infrastructures qui ne sont plus requises aux fins des programmes, qui sont déclarées non viables ou qu'on ne peut financer pour des raisons économiques. Les recettes perçues de la vente de la propriété seront réinvesties dans le programme afin de poursuivre la réalisation des engagements énoncés dans la SDC. Une gouvernance renforcée permettra de veiller à ce qu'on établisse adéquatement les priorités en ce qui a trait aux demandes en matière d'infrastructures, et à continuer d'éviter de compromettre les opérations, la santé et la sécurité.

planification des ressources de la Défense permettra d'obtenir rapidement une vision intégrée des stocks et des ressources dont nous disposons tout au long du cycle de vie du matériel, à partir de l'achat jusqu'à la cession, en passant par le soutien durant le service. D'ici l'année financière 2015-2016, nous comptons obtenir un système d'information et de veille stratégique apte à fournir les éléments de base pour améliorer la comptabilité liée aux stocks, l'évaluation et la visibilité des ressources et la capacité de vérifier les ressources matérielles, pour favoriser l'adoption de meilleures pratiques de gestion et pour permettre une supervision accrue. Cela favorisera l'amélioration de l'administration des ressources matérielles du Ministère et l'augmentation de la capacité des FC à assurer la mise sur pied et l'utilisation des forces dans le cadre d'opérations. Pendant que s'effectue cette transformation, nous continuerons d'apporter certaines améliorations provisoires aux systèmes de prestation, de reddition de comptes et de veille stratégique, s'il y a lieu.

Le Ministère cherche également à effectuer un renouvellement de notre personnel civil et militaire affecté à l'acquisition et au soutien du matériel. Le rendement organisationnel lié à la stratégie d'apprentissage en matière d'ASM continuera de faire l'objet d'améliorations grâce à la refonte et au renforcement des activités de formation et de perfectionnement professionnel dans tous les milieux de pratique liés à l'ASM au sein de la Défense.

Le Ministère effectue une révision en profondeur de notre programme de cession des biens afin de veiller à ce que la cession des biens matériels en surplus soit réalisée le plus efficacement et le plus rapidement possible, et de manière conforme à la politique du Conseil du Trésor. Cette révision prévoit le renouvellement des politiques ministérielles, l'uniformisation des processus et des procédures et le renforcement de la capacité de prestation du programme. Le programme de cession renouvelé se fonde sur une approche de la planification axée vers l'avenir qui permet de repérer rapidement les ressources en surplus grâce à des plans de dessaisissement établis selon la durée de vie de l'équipement en service. L'un des importants objectifs consiste à diminuer le plus possible le coût de maintien en puissance de ressources qui ont été ou qui sont sur le point d'être déclarées excédentaires, et à maximiser le produit des processus de cession de biens.

Le Ministère travaillera en proche collaboration avec TPSGC afin d'optimiser l'utilisation d'outils électroniques afin de mettre le matériel militaire excédentaire sur le marché et à l'offrir à des acheteurs adéquats. De plus, de concert avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), la Défense cherchera à tirer profit de l'ensemble du réseau d'attachés militaires et de délégués commerciaux.

Approvisionnement national

Les activités d'approvisionnement national (AN) comprennent l'acquisition de pièces de rechange, d'inspection, la réparation et la modification de composantes et le soutien du génie relativement à l'équipement en service. La réalité permanente de l'approvisionnement national (AN) en ce qui a trait au maintien de la disponibilité opérationnelle du matériel réside en ce que la demande surpasse les fonds disponibles. La solution permettant d'atténuer le risque qui en résulte sur le plan de la disponibilité opérationnelle consiste à gérer les priorités et les ressources de façon judicieuse afin de parvenir à la plus grande disponibilité opérationnelle possible en fonction des fonds disponibles. La Défense améliorera l'ensemble des résultats liés à la disponibilité opérationnelle à l'aide d'un financement stable et prévisible sur une période d'au moins trois ans, et en autorisant un dépassement de programme suffisant pour atténuer les risques associés aux fonds non utilisés en cours d'année.

Le Ministère vient d'entreprendre une initiative qui prévoit la transformation fondamentale des activités ainsi que la mise en œuvre d'un système d'entreprises intégré, soit le Système de gestion de l'information sur les ressources de la Défense (SGIRD). Le domaine de l'acquisition et du soutien du matériel (ASM) constitue un élément fondamental de cette transformation. Le nouvel outil de

Transformation liée à l'acquisition et au soutien du matériel

provenant de l'industrie.

- Améliorer les catalyseurs tels qu'Avantage Canada, appuyer et encourager les exportations et assurer la mise en place d'exigences favorisant les retombées économiques régionales à long terme
- Gérer la propriété intellectuelle liée au partage des avantages entre le gouvernement et l'industrie; et
- Défense, d'IC ainsi que du secteur de la recherche et du développement de l'industrie, en plus de
- Améliorer la gestion de la technologie en encourageant la collaboration et le coinvestissement de la professionnelle et la gestion des risques intégrés;
- Améliorer la gestion des acquisitions, notamment le développement des compétences celle-ci en ce qui a trait à l'analyse des options en matière de défense;
- Renforcer les relations entre le gouvernement et l'industrie, notamment par la mise en commun de la connaissance de la situation, par une participation précocée de l'industrie et grâce à l'apport de

Les ministères en question s'entendent pour cibler la réforme sur quatre domaines, soit :

l'acquisition du matériel de la Défense afin d'améliorer la gestion horizontale.

La Défense continuera à renforcer la gestion interne de nos propres fonctions liées à l'acquisition, ainsi qu'à collaborer activement avec Industrie Canada (IC), le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) ainsi que d'autres ministères associés à

Réforme de l'approvisionnement militaire

moderne dont peuvent profiter la population du Canada et l'industrie canadienne.

dans l'intérêt économique du Canada de disposer d'un secteur de construction navale dynamique et balancement du risque et des possibilités d'acquisitions simplifiées que permet la SNAACN. De plus, il est Les projets de construction navale de la Défense bénéficieront de l'estimation des coûts, du nationale pour l'acquisition en construction navale (SNAACN) facilite l'atteinte des objectifs de la SDCD. la paix et à la sécurité à l'échelle mondiale. On s'attend à ce que la mise en œuvre de la Stratégie veiller à ce que la force militaire soit apte à protéger les eaux territoriales canadiennes et à participer à Dans le contexte de la SDCD, le gouvernement s'est engagé à fournir de nouveaux navires aux FC pour

grands projets de l'État²²

la Section III : Renseignements supplémentaires – Rapport d'étape sur les projets de transformation et les Pour en savoir plus sur ces projets et d'autres grands projets de l'État liés à la Défense, veuillez consulter

- Bâtiment canadien de combat de surface.

- l'Arctique
- Navires de patrouille extracôtiers de
- Modernisation de la classe Halifax (MCH)
- Navire de soutien interarmées

Force maritime

aérienne

- Projet de capacité expéditionnaire de la Force
- Projet de capacité de transport aérien tactique
- Hélicoptère de transport moyen à lourd
- Chasseur de la prochaine génération
- Avions de recherche et de sauvetage
- Projet hélicoptère maritime
- Système interarmées de surveillance et
- d'acquisition d'objectifs au moyen de véhicule
- aérien sans pilote

Force aérienne

Acquisition et disposition d'équipement

Ce programme assure l'acquisition de l'équipement nécessaire pour les opérations des Forces canadiennes. Cela comprend l'acquisition de capacités nouvelles ou de remplacement ou l'amélioration de l'équipement en service et la liquidation du matériel à la fin de sa durée de vie.

Acquisition et disposition d'équipement						
Ressources humaines (ETP) ¹² et dépenses planifiées (en milliers de dollars)						
2011-2012		2012-2013		2013-2014		
Militaires	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées
	816	796		816		745
Total		1 612	3 498 227	1 591	4 089 999	1 561
4 193 603						
Résultats escomptés						
Indicateurs de rendement						
Objectifs						
L'acquisition d'équipement et de matériel conformément à la Stratégie de défense du Canada d'abord et au PI fournira une base solide pour la poursuite de la modernisation et du renforcement des FC.	% de projets respectant l'échéancier (SDCD):		de 90 % à 100 %		% de projets respectant l'échéancier (non prévus dans la SDCD):	
	% de projets respectant l'échéancier (SDCD):		de 90 % à 100 %		% de l'ensemble du montant planifié étant dépensé (SDCD):	
	% de l'ensemble du montant planifié étant dépensé (SDCD):		de 90 % à 100 %		% de l'ensemble du montant planifié étant dépensé (non prévu dans la SDCD):	
	% de l'ensemble du montant planifié étant dépensé (non prévu dans la SDCD):		de 90 % à 100 %		% de l'ensemble du montant planifié étant dépensé (non prévu dans la SDCD):	
	% de l'ensemble du montant planifié étant dépensé (non prévu dans la SDCD):		de 90 % à 100 %		% de l'ensemble du montant planifié étant dépensé (non prévu dans la SDCD):	

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Nota : Tout nouvel établissement de priorités en matière d'initiatives liées aux opérations ou à la gestion en cours d'année financière peut occasionner une réaffectation du personnel à d'autres activités de programme, selon les besoins.

Afin d'atteindre les objectifs liés aux politiques du gouvernement comme il est énoncé dans la SDCD, les FC doivent se doter d'un large éventail de capacités. Pour se doter des capacités de combat de base, les FC devront faire des acquisitions en immobilisations de l'ordre de 45 à 50 milliards de dollars échelonnées sur vingt ans. Cette somme servira à financer les projets énumérés ci-dessous et constitue un investissement sans précédent dans les secteurs de l'industrie, du savoir et de la technologie au Canada.

Force terrestre

- Amélioration de la mobilité de la force : nouveau véhicule blindé du génie et nouveau véhicule de récupération
- Obusier tracté léger
- Projet de char de combat principal/de remplacement des chars
- Projet de système de véhicule de soutien moyen
- Projet des véhicules de patrouille blindés tactiques
- Prolongation de la durée du véhicule blindé léger à roues
- Renseignement, surveillance, acquisition d'objectifs et reconnaissance
- Véhicule blindé léger



Le NCSM Halifax est le premier navire à profiter des travaux de modernisation et du radoub prévus dans le cadre du projet Modernisation de la classe Halifax (MCH)/Prolongation de la durée de vie des frégates (FELIX). La modernisation de la flotte de 12 frégates de classe Halifax du Canada prévoit l'ajout d'un nouveau système de commandement et de contrôle, de nouveaux radars et d'un nouveau système de guerre électronique, ainsi que l'amélioration des systèmes de communication et de missiles.

Photo : Caporal Chris Ringius, Services d'imagerie de la formation, Forces maritimes de l'Atlantique

Recrutement et formation initiale du personnel

Ce programme présentera la Défense comme un milieu de travail de choix au public en général dans le but de faciliter le recrutement de nouveaux effectifs dans un large éventail de métiers et d'autres groupes professionnels généraux et scientifiques. Il s'agit de resserrer les liens qu'entretient la Défense avec les collectivités multiculturelles et le monde de l'éducation, afin d'attirer le bon nombre et bon agencement de gens possédant les compétences nécessaires pour contribuer à l'accomplissement de la mission de la Défense. On exercera un leadership efficace, de la planification stratégique et on mènera des activités de sensibilisation ciblées. Ainsi, on recrutera un nombre suffisant de nouveaux effectifs et on les formera pour qu'ils acquièrent les compétences exigées dans le groupe professionnel approprié, de manière à répondre aux besoins actuels et futurs de la Défense. On procédera donc à la sélection et à l'embauche de personnel militaire et on donnera l'instruction de base des recrues et la formation professionnelle.

Recrutement et formation initiale du personnel						
Ressources humaines (ETP) ¹² et dépenses planifiées (en milliers de dollars)						
2011-2012		2012-2013		2013-2014		
	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées
Militaires	16 441	496	16 441	483	464	
Civils						
Total	16 937	1 416 719	16 924	1 390 338	16 905	1 377 324
Résultats escomptés						
Indicateurs de rendement						
Optimiser le recrutement des structures de demain, garantir la structure de maintienant afin de	% de candidats recrutés par rapport à l'objectif d'expansion de la Force (EF) régulière pour l'AF.					
	de 99 % à 101 %					
	% de candidats recrutés par rapport à l'objectif d'expansion de la Force (EF) de réserve pour l'AF (effectif moyen rémunéré).					
	10 % de réduction par année					
Objectifs						

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
 Note : Tout nouvel établissement de priorités en matière d'initiatives liées aux opérations ou à la gestion en cours d'année financière peut occasionner une réaffectation du personnel à d'autres activités de programme, selon les besoins.

Les activités et les plans relatifs au personnel de la Défense continuent d'être élaborés conformément aux objectifs du gouvernement, dont la SDCC et le Plan d'action pour le renouvellement de la Fonction publique²¹ du Conseil privé, ainsi qu'en fonction des plans stratégiques et des priorités de l'ensemble de la Défense. Puisque les objectifs d'expansion de la Force (EF) ont été atteints avant la date prévue, les FC axeront leurs activités de recrutement sur les professions sous-dotées et sur l'accroissement de la diversité, tout en veillant à ce que les professions soient équilibrées aux bons niveaux. Durant la même période, les phases subséquentes de la formation professionnelle seront renforcées afin de répondre aux besoins du nombre accru de militaires. En ce qui a trait à la main-d'œuvre civile, le recrutement sera axé sur le manque d'employés au sein du groupe de manœuvres et d'hommes de métier. La Défense cherchera également à recruter des candidats ayant fait des études postsecondaires dans des programmes liés aux achats, au génie, à l'élaboration de politiques et à la vérification, ainsi que par l'entremise de programmes de stages. Tout le recrutement de la main-d'œuvre civile sera fondé sur une stratégie qui permettra de veiller à ce que les embauches soient abordables et rentables.

visé pour sa part à déterminer la combinaison de capteurs la plus efficace pour assurer une bonne connaissance de la situation dans l'Arctique au moindre coût possible.

Dans les S&T de la sécurité publique, le projet Solutions concertées pour la sécurité des grands événements (SCSGE) qui visait à appuyer les Jeux d'hiver de 2010 et les sommets du G8 et du G20 a mené à la mise au point d'un cadre de planification des événements majeurs. À l'aide des technologies Web 2.0, il pourra servir à la GRC et, à terme, à l'ensemble du gouvernement.

Science et technologie de la Défense

Source essentielle de connaissances et d'innovation, ce programme permet au gouvernement de relever les défis et de répondre aux besoins en matière de défense et de sécurité. L'activité Science et technologie de la Défense aide entre autres à établir l'orientation, à planifier et à gérer le programme, à gérer les capacités, à mettre le programme à exécution et à en faire l'évaluation. Le programme englobe des projets s'étalant sur de nombreuses années comportant des activités de recherche, de développement technologique, d'analyse et d'expérimentation visant à informer et à donner au Canada la capacité de réaliser ses priorités en matière de défense et de sécurité sur de multiples horizons temporels s'étendant sur une période maximale de 20 ans.

Science et technologie de la Défense						
Ressources humaines (ETP) ¹² et dépenses planifiées (en milliers de dollars)						
2011-2012						
Dépenses	ETP	planifiées	Dépenses	ETP	planifiées	Dépenses planifiées
	36	1 584		36	1 543	
2012-2013						
Dépenses	ETP	planifiées	Dépenses	ETP	planifiées	Dépenses planifiées
	36	1 483		36	1 519	
2013-2014						
Dépenses	ETP	planifiées	343 461			
	36	1 483	334 420			
Total						
1 620						
327 069						
1 579						
334 420						
1 519						
343 461						

Résultats escomptés		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Les opérations de défense et de sécurité du Canada profitent des réalisations du programme Science et technologie (S&T).		Nombre de réalisations de S&T mises à profit dans le cadre d'opérations de défense et de sécurité par rapport au nombre prévu.		de 95 % à 100 %	
Les priorités du Canada en matière de défense et de sécurité sont réalisées avec succès par l'exploitation des réalisations de S&T.		Nombre de réalisations de S&T mises à profit à l'égard des priorités en matière de défense et de sécurité par rapport au nombre prévu.		de 95 % à 100 %	
Les réalisations de S&T contribuent à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique canadienne en matière de défense et de sécurité et aux répercussions qu'elle entraîne sur le plan socioéconomique.		Nombre de réalisations de S&T mises à profit lors de l'élaboration de la politique en matière de défense et de sécurité, ainsi que par les intervenants socioéconomiques par rapport au nombre prévu.		de 95 % à 100 %	

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
 Nota : Tout nouvel établissement de priorités en matière d'initiatives liées aux opérations ou à la gestion en cours d'année financière peut occasionner une réaffectation du personnel à d'autres activités de programme, selon les besoins.

En collaboration avec nos partenaires (autres ministères, pays alliés, industrie canadienne et milieu universitaire), la Défense fera avancer près de 500 projets de science et technologie (S&T)²⁰ liés à des priorités ministérielles et gouvernementales. S & T pour la Défense contribue à Avantage Canada grâce à une proche collaboration avec l'industrie afin d'accélérer la conversion de nouvelles technologies en capacité des FC. Pendant que S & T pour la Défense continuera à appuyer le mandat en constante évolution de la mission des FC en Afghanistan, nous mettrons davantage l'accent sur l'excellence opérationnelle au pays et sur l'évitement de surprises stratégiques liées aux problèmes en émergence au pays, comme ceux touchant la cybersécurité.

Parmi les initiatives du programme de S & T pour la Défense en appui à la souveraineté du Canada dans le Nord et l'Arctique, on compte les projets Cornerstone et Surveillance du Nord. Dans le cadre du projet Cornerstone, on exploitera un véhicule sous-marin autonome pour appuyer la demande du Canada relativement à la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer. Le projet de surveillance du Nord

Avantages pour les Canadiens

La Défense est déterminée à maximiser les répercussions de notre investissement au sein de la SDCD afin de générer des retombées en matière de défense pour les FC et en matière d'économie pour la population canadienne. À cette fin, le MDN cherche à élaborer une approche stratégique en ce qui a trait aux industries de la défense afin de fournir le plus rapidement possible aux FC les biens et services qui leur sont essentiels en matière de défense, tout en maximisant le potentiel économique de ces efforts pour les industries canadiennes du domaine de la défense et de la sécurité, et pour l'économie en général.

Cette approche stratégique en matière d'acquisition prévoira la participation active de ministères intéressés, d'organismes centraux et du secteur de l'industrie de la défense et de la sécurité. Elle permettra de tirer la plus grande valeur possible de l'investissement de la SDCD, d'augmenter notre interaction avec l'industrie, de préparer l'industrie canadienne en vue de futurs achats de façon à ce qu'elle soit plus concurrentielle à l'échelle mondiale, ainsi que de faire preuve d'une plus grande transparence face à l'industrie, ce qui favorisera le processus décisionnel de cette dernière en ce qui a trait aux investissements clés.

À titre de contributeurs à Avantage Canada, nous assurerons la mise en œuvre de processus améliorés afin de favoriser l'abordabilité du Ministère et les retombées économiques en suscitant la plus grande participation possible de l'industrie canadienne. De plus, S & T pour la défense stimule les innovations essentielles et contribue à rendre l'industrie canadienne plus concurrentielle en contexte national et international.

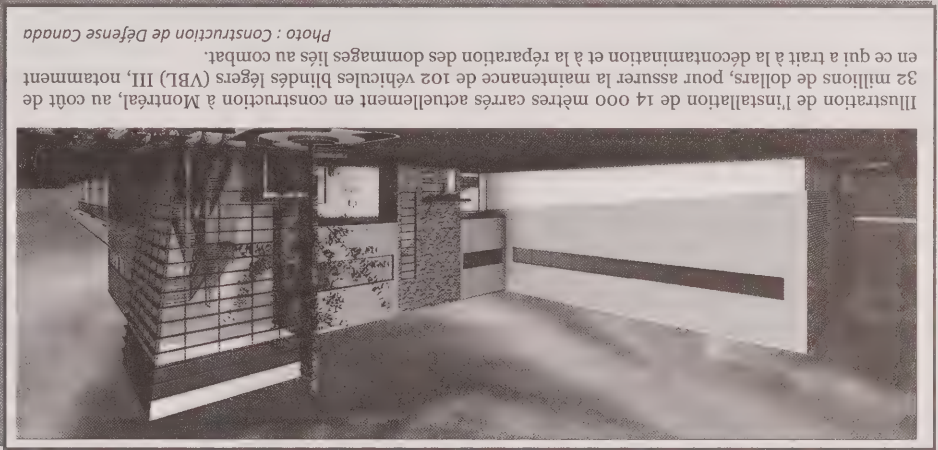


Illustration de l'installation de 14 000 mètres carrés actuellement en construction à Montréal, au coût de 32 millions de dollars, pour assurer la maintenance de 102 véhicules blindés légers (VBL) III, notamment en ce qui a trait à la décontamination et à la réparation des dommages liés au combat.

Photo : Construction de Défense Canada

Les avantages que procure le renouvellement des infrastructures de défense s'étendent au-delà des bases et des escadres des FC. Les efforts de renouvellement de ces infrastructures stimulent l'activité économique et des collectivités en créant des milliers d'emplois partout au pays.

L'équipe de la Défense vise à refléter la diversité culturelle et ethnique de la population canadienne et à être considérée comme un employeur de choix chez les diplômés des écoles secondaires, des collèges et des universités de partout au pays. Les Canadiens tireront profit de l'investissement à long terme que fait le gouvernement en matière de défense, car il créera des emplois, et les Canadiens peuvent être certains que cet investissement en matière de ressources humaines contribuera à répondre aux besoins actuels et futurs du Canada en matière de défense.

Résultat stratégique : Les ressources sont acquies afin de répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense

Le personnel, l'équipement, l'infrastructure et la technologie de l'information constituent les principales ressources dont la Défense a besoin pour s'acquies de ses missions. Ce résultat stratégique fait état des ressources dont la Défense compte se doter.

Points saillants de la planification

Dans le cadre du projet Cornerstone, la Défense, en collaboration avec Ressources naturelles Canada et le ministère des Pêches et des Océans, continue de déterminer les limites extérieures de notre plateau continental afin d'appuyer la demande du Canada en vertu de la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer¹⁹. En 2011, on effectuera la collecte de données aux environs de la dorsale Alpha, au large de l'île d'Ellesmere.

En effectuant un recrutement ciblé pour pallier la pénurie de militaires et d'employés civils dans les professions sous dotées, ainsi qu'en améliorant la synchronisation du cycle de formation et de l'intensification des activités de planification de la relève, la Défense parviendra mieux à embaucher la bonne personne, ayant les qualifications requises, au bon endroit, et au bon moment.

Les compétences de la main-d'œuvre dans certaines professions au sein de la Défense nuisent à la capacité de la Défense d'embaucher du personnel qualifié et de le maintenir à l'effectif. Les écarts de compétences dans certaines professions pour lesquelles le recrutement est difficile se creusent à mesure que la main-d'œuvre vieillissante de la Défense approche de la retraite. Au cours de l'année financière 2011-2012, on continuera d'atténuer le risque associé aux capacités du personnel par le recrutement ciblé de personnes inscrites à des programmes de perfectionnement et de formation. On aura recours à de nouveaux outils et à de nouvelles pratiques de ressources humaines afin d'accélérer les processus de dotation (p. ex., l'évaluation en ligne).

On s'attend à ce qu'un certain nombre de tendances en cours et émergentes aient une incidence sur les fonctions d'achat et d'entretien de matériel de la Défense :

- Il y a une demande considérable pour les services d'acquisition et de soutien du matériel, particulièrement en ce qui a trait à la mise sur pied de la force, au maintien en puissance et aux cycles d'emploi de la force au sein des FC, y compris au retrait et à la reconstitution de l'équipement/du matériel en Afghanistan et aux éléments à prendre en considération quant à la disponibilité opérationnelle du matériel en vue de la transition vers la nouvelle mission en Afghanistan; et
- On note encore un accroissement de la demande relativement aux programmes d'acquisition d'immobilisations et d'approvisionnement national. Les visées et les attentes claires énoncées dans la SDCD relativement à la réparation et à la livraison rapide d'équipements importants ainsi qu'aux importants travaux d'amélioration se maintiendront, tout comme se poursuivront au même moment les travaux d'entretien de flottes existantes et de nouvelles flottes, ce qui diminuera les capacités de l'équipe de la Défense.

La Défense continuera de mener à bien des projets essentiels à l'efficacité de notre force militaire. Ce qui inclue la construction de hangars, de routes, de pistes d'atterrissage, d'installations de radoubage, de logements ainsi que d'installations adaptées aux soins médicaux et à l'instruction. En vertu de la SDCD, 25 pour cent des infrastructures vieillissantes actuelles seront remplacées en 10 ans. La Défense construira ou améliorera également les infrastructures liées à la création de nouvelles capacités.

La Défense est à mettre au point une capacité et une culture intégrées de gestion du risque qui permettra d'exercer une supervision stratégique des FC afin d'assurer une gestion proactive des risques liés à la reconstruction au terme de la mission de combats en Afghanistan, à la nouvelle mission de formation en Afghanistan, à la réduction du nombre d'importantes ressources en matériel des forces terrestres, maritime et aérienne en raison du grand nombre de travaux d'entretien prévus, ainsi qu'aux difficultés liées au vieillissement des infrastructures.

L'envergure nationale accordée aux opérations menées au pays et à l'étranger demeurera l'une de nos priorités. Les FC soutiendront le développement de leurs activités d'entraînement et d'activités interorganisationnelles et multinationales de leur capacité d'opération collective. La série d'exercices et d'activités opérationnelles au sein des FC.

Le programme de disponibilité opérationnelle commune et interarmées englobe les activités de mise sur pied et de maintien en puissance de forces centralisées qui va au-delà du mandat de mise sur pied des forces maritimes, de l'Armée de terre et aérospatiale, ou qui intègrent ces derniers. Afin de pouvoir composer avec la portée élargie de ces exercices de mise sur pied des forces, la Défense assure le financement du Plan d'instruction intégré des FC¹⁷. Les FC soutiendront particulièrement le développement et l'amélioration des volets interarmées, interorganisationnelles et multinationales de leurs activités d'instruction collective. La série d'exercices et d'activités opérationnelles au sein des FC.

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
Noté : Tout nouvel établissement de priorités en matière d'initiatives liées aux opérations ou à la gestion en cours d'année financière peut occasionner une réaffectation du personnel à d'autres activités de programme, selon les besoins.

Résultats escomptés		Indicateurs de rendement		Objectifs	
La Défense est prête à organiser et à déployer une combinaison d'au moins deux services dans le but de répondre aux besoins inhérents aux tâches qui lui sont assignées.		les unités/éléments interarmées qui doivent atteindre un niveau élevé de disponibilité opérationnelle.		de 98 % à 100 %	
Disponibilité opérationnelle commune et interarmées					
Ressources humaines (ETP) ¹² et dépenses planifiées (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP
	6 837		6 837		6 837
Civils	4 329		4 216		4 052
Total	11 166		11 053		10 889
2 237 251		2 340 639		2 273 152	

Disponibilité opérationnelle commune et interarmées

Ce programme vise à ce que la Défense soit prête à mener des opérations interarmées, selon les directives du gouvernement, en vue de répondre aux besoins nationaux, continuentaux et internationaux dans les délais prescrits. Le programme prévoit la mise sur pied et le maintien en puissance de forces qui participeront à des activités, à des opérations et à des organisations auxquelles prennent part des éléments d'au moins deux services (de la Force maritime, de l'Armée de terre ou de la Force aérospatiale).

opérationnelle obligatoires et de se préparer pour l'entrée en service de l'hélicoptère de transport moyen à lourd. La Force aérospatiale continuera d'augmenter son recours à la technologie afin de maximiser les économies relativement à l'environnement d'instruction et d'atténuer les contraintes liées à l'entretien des flottes d'aéronefs nouvelles ou actuelles. D'importantes infrastructures seront nécessaires pour appuyer les nouveaux achats, et les progrès seront évalués régulièrement par rapport à la demande de capacité pour veiller à ce que les transitions soient gérées de manière efficace et en temps opportuns. Les plans pour les années financières 2010-2011 et 2011-2012 présentent une orientation précise quant à la gestion proactive des risques inhérents à la reconstitution des FC et à ses conséquences en matière de réduction de capacité opérationnelle et d'augmentation de la quantité de travaux d'entretien à réaliser, et également quant aux besoins en matière d'infrastructures.

La Force aérospatiale continuera d'appuyer les opérations en Afghanistan jusqu'à la fin de 2011, moment auquel certains éléments, principalement la force d'hélicoptères tactiques, profiteront d'une diminution de la cadence opérationnelle pour l'année 2012 afin de reconstituer les niveaux de disponibilité

À moyen terme, à cause des contraintes budgétaires et du manque de personnel, l'amplitude des activités de transition de la Force aérospatiale occasionnera des difficultés considérables sur le plan des ressources. L'intégration de nouvelles capacités jumelée à la mise en œuvre des initiatives liées à la disponibilité opérationnelle après 2011 feront l'objet d'un contrôle approfondi pour veiller au maintien d'une capacité opérationnelle suffisante dans l'ensemble des tâches assignées à la Force aérospatiale. Les demandes seront analysées de près pour garantir une attribution de ressources qui permette l'optimisation de la disponibilité opérationnelle, de la capacité d'adaptation de l'instruction et de l'abordabilité.

Section III : Renseignements supplémentaires – Rapport d'étape sur les projets de transformation et les grands projets de l'État

La disponibilité opérationnelle de la Force aérospatiale constitue le pilier de son efficacité opérationnelle et elle permet aux différents éléments aérospatiaux des FC d'être prêts à répondre aux attentes actuelles et futures du gouvernement en matière de défense. L'acquisition et l'intégration du nouvel équipement et des nouvelles capacités, notamment dans le cadre du projet de la capacité de transport aérien tactique (l'appareil CC130J Hercules), du projet d'hélicoptère de patrouille maritime (remplacement des CH124 Sea King par le CH148 Cyclone), et du projet des hélicoptères de transport moyen à lourd (HELTM) (appareils CH147 F Chinook) permettront à la force aérospatiale de demeurer un élément fondamental des FC reconstituées. Les projets énoncés ci-dessus, parmi d'autres, permettront de régler certaines lacunes liées aux opérations et à l'entretien et, à mesure que la capacité opérationnelle totale sera atteinte, ils permettront aux FC de mieux respecter les engagements de la SDCD au pays et à l'étranger. Pour obtenir de plus amples renseignements sur ces projets ou d'autres projets, veuillez consulter le site

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Nota : Tout nouvel établissement de priorités en matière d'initiatives liées aux opérations ou à la gestion en cours d'année financière peut occasionner une réaffectation du personnel à d'autres activités de programme, selon les besoins.

Disponibilité opérationnelle de la force aérospatiale					
Ressources humaines (ETP) ¹² et dépenses planifiées (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
Militaires	ETP	Dépenses planifiées	8 299	Dépenses planifiées	Dépenses planifiées
	8 299	2 123			
Civils	ETP	Dépenses planifiées	2 067	Dépenses planifiées	Dépenses planifiées
	2 123	1 987			
Total	10 422	1 883 626	10 366	1 952 555	1 872 254
Résultats escomptés			Indicateurs de rendement		Objectifs
L'obtention de forces aérospatiales pertinentes, souples et efficaces, prêtes à mener des opérations au pays et à l'étranger suivant les directives du gouvernement du Canada.			% de disponibilité opérationnelle des unités (personnel et équipement).		de 98 % à 100 % des exigences énoncées dans le plan de disponibilité opérationnelle gérée.

Le programme procure au Canada des forces aériennes plurifonctionnelles et aptes au combat. Il assurera la mise sur pied et le maintien en puissance de forces aérospatiales pertinentes, souples et aptes au combat capables d'accomplir tout l'éventail de tâches dictées par le gouvernement dans les délais prescrits.

Disponibilité opérationnelle de la force aérospatiale

La Défense continuera de conserver un ensemble équilibré de capacités fondé sur les différents éléments d'une équipe interarmées qui contribue à la défense du Canada et permet l'exécution d'opérations dans tout le spectre des conflits. Cet ensemble s'inscrira dans un contexte d'approche globale qui demande une proche collaboration avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux, de même qu'avec les partenaires de défense et les alliés internationaux du Canada. Il s'agit d'un élément essentiel pour garantir le maintien de la pertinence du pays en ce qui a trait aux opérations nationales et expéditionnaires. L'armée de terre se concentrera sur le retrait de la mission de combat en Afghanistan, sur la mise en œuvre de la mission de formation (qui doit se poursuivre jusqu'en 2014) et sur la reconstitution de son personnel et de son équipement, comme il est énoncé dans le plan de la Force de l'armée de terre. La réorientation et la réorganisation devront être effectuées en veillant à ce que l'armée de terre continue de remplir les six missions essentielles énoncées dans la SDC. L'instruction relative à la disponibilité opérationnelle ainsi que la rationalisation et la mise à niveau des parcs d'équipement de la Force

Disponibilité opérationnelle de l'armée de terre		Ressources humaines (ETP) ¹² et dépenses planifiées (en milliers de dollars)		2011-2012		2012-2013		2013-2014	
Militaires	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	Civils	ETP	Dépenses planifiées
	15 173	4 987	17 134	4 856	17 134	4 668		Total	20 160
					21 990	3 829 067		21 802	3 725 108
Résultats escomptés		Indicateurs de rendement			Objectifs		<p>Un nombre suffisant d'unités de la force terrestre est prêt à exécuter et à diriger des opérations au pays et à l'étranger, y compris des opérations de combat dans tout le spectre des conflits, selon les directives du gouvernement du Canada.</p> <p>-1 compagnie est affectée aux tâches de l'opération et secondaires à l'échelle internationale</p> <p>-certaines forces sont prêtes à être déployées pour respecter des engagements liés à des opérations principales</p> <p>-4 unités d'intervention immédiate aux unités désignées à disponibilité opérationnelle élevée.</p> <p>de 98 % à 100 %</p>		

Disponibilité opérationnelle de l'armée de terre

cherche à assurer la viabilité à long terme de capacités côtières pertinentes sur le plan opérationnel en augmentant ses investissements en matière d'entretien des infrastructures.

Les plans de la Marine englobent les années financières 2011-2012 à 2013-2014 et identifient les priorités qui permettront de gérer les capacités navales de façon proactive en atténuant certains risques, dont ceux inhérents au fait que certains navires seront soumis au programme de MCH, ceux liés à l'efficacité du contrat de soutien en service des sous-marins de la classe Victoria et ceux liés aux infrastructures vieillissantes.

Activités de programme

Disponibilité opérationnelle de la force maritime

Cette activité de programme procure au Canada des forces maritimes plurifonctionnelles et aptes au combat. Elle mettra sur pied et maintiendra en puissance des forces maritimes pertinentes, souples et aptes au combat capables de mener à bien un éventail de tâches, dictées par le gouvernement, dans un délai prescrit.

Disponibilité opérationnelle de la force maritime

Ressources humaines (ETP)¹² et dépenses planifiées (en milliers de dollars)

2011-2012		2012-2013		2013-2014	
Militaires	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP
	7 840		7 840		7 840
Civils	5 036		4 904		4 714
Total	12 876		12 744		12 554
Résultats escomptés		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Un nombre suffisant d'unités navales sont prêtes à mener des opérations nationales et internationales, y compris des opérations de combat, à la demande du gouvernement du Canada.		Disponibilité des navires en service aux fins de déploiement.		Atteindre un pourcentage de conformité de 98 % à 100 % à la politique de préparation et de soutien.	

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
 Nota : Tout nouvel établissement de priorités en matière d'initiatives liées aux opérations ou à la gestion en cours d'année financière peut occasionner une réaffectation du personnel à d'autres activités de programme, selon les besoins.

Au moment où la Défense réalise la SDCD, la Force maritime a entrepris une importante période de transition et d'amélioration de ses capacités, avec la livraison de la première frégate prévue dans le projet de modernisation de la classe Halifax (MCH). D'autres capacités parrainées par la Marine sont également en voie de réalisation, par exemple le navire de soutien interarmées, le navire de patrouille extracôtier de l'Arctique et le bâtiment de combat de surface canadien. Tous ces projets sont réalisés dans le cadre de la stratégie nationale pour l'acquisition de constructions navales¹⁴. En même temps, la priorité consiste toujours à veiller au succès opérationnel en mer en assurant l'entretien d'une flotte hautement efficace, mais vieillissante, tout en se préparant à relever les futurs défis liés à la disponibilité opérationnelle sur trois océans. De concert avec les efforts déployés dans le cadre de la Transformation des CF¹⁵, la Marine est axée sur l'ajustement de ses processus internes pour permettre la mise sur pied viable d'une Force maritime apte au déploiement partout dans le monde, conformément à la SDCD.

L'augmentation de la capacité opérationnelle de la Marine demandera une coordination constante entre les ministères en ce qui a trait au recrutement et au soutien relatif à l'instruction navale initiale. De plus, on ne pourra profiter des récents succès en matière de recrutement que si l'on prend les mesures nécessaires pour permettre aux nouveaux marins d'acquérir une expérience en mer suffisante ainsi que les compétences essentielles grâce auxquelles les marins travaillent efficacement et savent demeurer en sécurité en mer. La Marine devra notamment assumer un rôle de leader sur la scène internationale au sein de la coalition, de l'OTAN et des partenaires de l'ONU afin de produire l'effet stratégique maximum. La Défense compte également prioriser et réaliser des travaux d'entretien de navires ainsi que certains projets clés visant à augmenter la capacité navale, par exemple le programme de MCH et le contrat de soutien en service des navires de la classe VICTORIA¹⁶ pour la flotte de sous-marins. De plus, la Marine

Résultat stratégique : La Défense nationale est prête à répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense

Ce résultat explique comment les ressources sont utilisées pour faire en sorte que les FC atteignent le niveau de disponibilité opérationnelle approprié pour permettre à la Défense d'assurer la protection du Canada et de ses intérêts, au pays et à l'étranger.

Points saillants de la planification

La Défense continuera de remplir les six missions essentielles énoncées dans la SDCC. Au cours de la période de référence, le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) publiera une directive sur la position des FC après juillet 2011 afin de diriger les activités qui se dérouleront après le retrait d'Afghanistan. De plus, une directive du CEMD sur la disponibilité opérationnelle soulignera les procédures qui serviront à déterminer, à signaler et à ajuster la disponibilité opérationnelle des FC au niveau stratégique.

Même si aucun événement majeur d'envergure internationale n'est prévu au Canada durant l'année financière 2011-2012, les FC maintiendront la disponibilité opérationnelle nécessaire pour apporter son aide, à la demande du gouvernement. Les FC veilleront à maintenir un niveau de disponibilité opérationnelle élevé afin d'être en mesure d'atténuer toute menace à la sécurité. Le quartier général de chacune des six forces opérationnelles interarmées demeurera prêt à diriger toute force assignée afin d'aider les autorités civiles à atténuer les conséquences d'une éventuelle crise au Canada. De plus, les trois centres de coordination régionaux de recherche et de sauvetage continueront de diriger les efforts de recherche et de sauvetage maritimes et aériens à l'intérieur de la zone de responsabilité du Canada.

Le quartier général de la 1re Division du Canada récemment mis sur pied a atteint sa capacité opérationnelle initiale, et sa progression vers la capacité opérationnelle totale se poursuivra au cours de la période de référence. Ce quartier général améliorera la capacité de la Défense de diriger et d'exécuter des opérations internationales. La reconstitution des FC au terme de la mission de combat en Afghanistan mettra la Défense en position d'exécuter un large éventail d'opérations à l'étranger à la demande du gouvernement, comme dans le cas de la mission de formation en Afghanistan de 2011 à 2014. De plus, les FC seront prêtes à être déployées dans le cadre de crises à court terme partout dans le monde, comme elles l'ont fait à la suite du séisme de 2010 survenu en Haïti.

Avantages pour les Canadiens

La Défense sera prête à offrir aux Canadiens la sécurité à laquelle ils s'attendent. Afin de garantir le degré de disponibilité opérationnelle le plus élevé possible, la Défense continuera d'entreprendre des initiatives visant à favoriser le maintien d'une force militaire fiable, entraînée et apte au déploiement, appuyée par des capacités modernes. Les FC sont prêtes à appuyer les Canadiens au pays et à l'étranger, en plus d'être prêtes à être déployées rapidement à la demande du gouvernement du Canada.

Les dépenses en matière de défense constituent à la fois un investissement dans la sécurité des Canadiens et une garantie de vitalité économique. Dans ce contexte, les emplois créés dans les collectivités de partout au Canada en appui aux infrastructures et à l'équipement s'ajoutent au sentiment de sécurité de la population. La fierté de la population envers une Équipe de la Défense disposée à défendre les intérêts nationaux de façon déterminée et ciblée constitue un avantage précieux pour le pays.

Canada, à la SDCC et à l'orientation stratégique à long terme du gouvernement, la SEM visera à améliorer la cohérence et l'efficacité globale de la diplomatie de défense du Canada.

La Défense maintiendra son appui à la Stratégie pour les Amériques mise de l'avant par le gouvernement. De ce fait, nous renforcerons nos partenariats avec les États-Unis et certaines institutions clés de l'hémisphère comme l'Organisation des États américains (OEA), et nous participerons plus activement aux exercices régionaux, notamment à l'exercice multinational *Panamax*¹³.

Ressources humaines (ETP) ¹² et dépenses planifiées (en milliers de dollars)									
2011-2012				2012-2013				2013-2014	
Militaires	F rég	6 672	Dépenses planifiées	4 711	Dépenses planifiées	4 711	Dépenses planifiées	500	Dépenses planifiées
		791		500		769			
		821		800					
		Total		8 284		2 027 838		6 011	

Résultats escomptés	<p>Répondre aux attentes des gouvernements et du public, c'est-à-dire fournir sur demande du soutien lié à la défense, à la sécurité et à la protection sur la scène internationale.</p>	<p>% de l'intention du commandant réalisé grâce à la planification et à l'exécution efficaces d'opérations (courantes et de contingence) à l'étranger.</p>	de 80 % à 100 %
Indicateurs de rendement	<p>% d'effets obtenus grâce à la planification et à l'exécution efficaces des opérations (courantes et de contingence) à l'étranger.</p>	<p>% des tâches essentielles assignées exécutées grâce à la planification et à l'exécution efficaces des opérations (courantes et de contingence) à l'étranger.</p>	de 80 % à 100 %
Objectifs			de 80 % à 100 %

La Défense continuera de collaborer avec les autres ministères et organismes gouvernementaux en vue de respecter ses engagements internationaux, que ce soit en Amérique, en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie du Sud-Ouest. La fin de la participation du Canada aux opérations de combat sous l'égide de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) de l'OTAN en Afghanistan est prévue pour le mois de juillet 2011. La présence des FC dans le cadre d'une mission de formation se poursuivra jusqu'en 2014. Cette transformation de la campagne pangouvernementale en Afghanistan nécessitera une consolidation et un redéploiement des forces de combat et de l'équipement, en plus d'occasionally la clôture de la mission, la reconstitution de la force et les préparations en vue de futures missions de combat. La Défense continuera de participer aux opérations relatives à la sécurité maritime internationale dans l'océan Indien/la région de la Corne de l'Afrique, en plus de poursuivre notre contribution envers l'ONU, l'OTAN et l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE). L'entremise d'une stratégie d'engagement mondial (SEM). Conformément à la politique étrangère de

Paix, stabilité et sécurité du continent

Dans le cadre de ce programme, les FC mènent des opérations, de façon indépendante et conjointement avec des alliés, en vue d'assurer la défense de l'Amérique du Nord et de ses voies d'approche. Les activités menées dans le cadre du programme englobent des opérations continentales menées selon les prescriptions de la politique du gouvernement du Canada.

Ressources humaines (ETP) ¹² et dépenses planifiées (en milliers de dollars)												
2011-2012			2012-2013		2013-2014							
Total	Militaires	Civils	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP						
							649	197 907	648	204 418	646	212 045
Paix, stabilité et sécurité du continent												
Résultats escomptés												
Indicateurs de rendement												
Objectifs												
Répondre aux attentes des gouvernements et du public, c'est à dire que les forces armées de chaque État fournissent, sur demande, un soutien multinational (deux États ou plus) pour la défense, la sécurité et la protection.												
% d'effets obtenus grâce à la planification et à l'exécution efficaces d'opérations sur le continent (courantes et de contingence). de 80 % à 100 %												
% de l'intention du commandant réalisé (bonne planification et exécution des opérations [courantes et de contingence] sur le continent). de 80 % à 100 %												
% des tâches essentielles assignées exécutées grâce à la planification et à l'exécution efficace des opérations (courantes et de contingence). de 80 % à 100 %												
et de contingence) sur le continent.												

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Nota : Tout nouvel établissement de priorités en matière d'initiatives liées aux opérations ou à la gestion en cours d'année financière peut occasionner une réaffectation du personnel à d'autres activités de programme, selon les besoins.

La Défense continuera de positionner le Canada comme étant un partenaire fiable pour la défense, la stabilité et la sécurité de l'Amérique du Nord, par l'entremise d'opérations et d'exercices communs ainsi que par l'approfondissement des plans de contingence. Ces opérations viseront à répondre aux besoins en matière de défense, de protection et de sécurité publique, à intervenir à la suite de catastrophes naturelles et à exécuter des opérations d'aide humanitaire et d'évacuation, selon les directives du gouvernement.

La Défense continuera de collaborer étroitement avec les États-Unis par le biais d'institutions bilatérales et binationales actuelles comme le NORAD, organisation au sein de laquelle nos deux pays coopèrent quotidiennement pour veiller à la défense et à la protection de l'espace aérien de l'Amérique du Nord. Elle maintiendra et améliorera également ses rapports avec le Northern Command et le Southern Command. De plus, les FC continueront d'exécuter des opérations et des exercices avec les États-Unis pour veiller au maintien d'un haut niveau de disponibilité opérationnelle et d'interopérabilité. Les FC contribueront plus particulièrement au maintien de la sécurité en Amérique du Nord en apportant leur appui à la Joint Inter-Agency Task Force-South dans l'exécution des activités de surveillance maritime et aérienne (Op Caribe).

Le Canada est également à consolider son partenariat avec ses voisins nord-américains en accueillant des agents de liaison américains et mexicains au sein d'un quartier général de niveau opérationnel chargé de gérer les questions et les activités liées à la défense du continent. Enfin, la Défense continuera de favoriser l'engagement des hauts dirigeants et d'en faire partie pour assurer la coordination des efforts de défense et de sécurité déployés avec les États-Unis et le Mexique pendant toute la durée de la période de référence.

chimiques, biologiques, radiologiques et (ou) nucléaires (CBRN), à exécuter des tâches liées au renseignement et à l'enlèvement des explosifs, en plus de se voir confier des responsabilités dans d'autres domaines pour lesquels elles possèdent une expertise technique.

Le gouvernement du Canada demeure engagé à l'amélioration de la souveraineté de l'Arctique. Les FC sont appelées à jouer un rôle clé qui consiste à y assurer la sécurité et à y affirmer la souveraineté du Canada en exécutant des opérations de surveillance et de contrôle, en manifestant une plus grande présence dans les collectivités éloignées et isolées et en aidant les autres ministères et organismes gouvernementaux à remplir leur mandat en ce qui a trait au Nord. Un certain nombre d'investissements y seront effectués dans le cadre de la SDCC. Ainsi, on créera un nouveau Centre d'entraînement dans l'Arctique à Resolute Bay, on aménagera une installation de mouillage et de ravitaillement qui devrait entrer en service en 2014 à Nanisivik, et on entreprendra le développement et la modernisation du programme des Rangers canadiens.

La Défense poursuivra la planification et l'exécution d'opérations courantes et de contingence dans le Nord canadien, y compris en ce qui a trait aux trois opérations annuelles, dans lesquelles des sommes plus importantes seront injectées. De surcroît, la Défense demeure prête à offrir son aide en cas d'incident écologique ou de catastrophe de toute autre nature dans la région.



Dans le cadre du projet Cornerstone, la Défense participe à la mise au point de deux véhicules sous-marins autonomes (VSA) spécialisés, alimentés par batterie et pouvant effectuer des segments de mission de 400 km, dont le mandat consistera à circuler sous la glace pour arpenter et cartographier les limites du plateau continental du Canada dans l'Arctique et dans l'Atlantique.

Photo : Donald Glenross, Recherche et développement pour la défense Canada – Atlantique

Paix, stabilité et sécurité au Canada

Dans le cadre de ce programme, les Forces canadiennes mènent des opérations en vue d'assurer la sécurité des Canadiens et la défense du Canada. Au nombre de ces opérations, citons entre autres la protection de la souveraineté du Canada, l'intervention en cas de catastrophe et de crise humanitaire au pays, le soutien lié aux besoins en matière de sécurité nationale, ainsi que la recherche et le sauvetage.

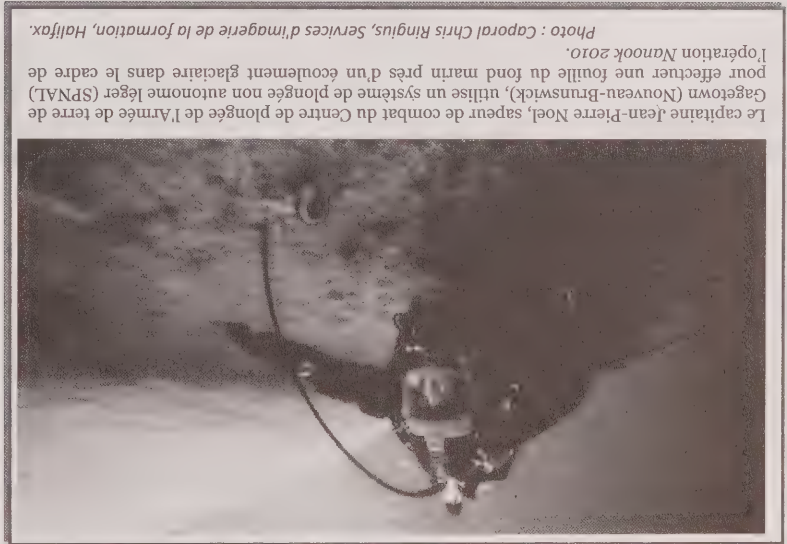
Ressources humaines (ETP) ¹² et dépenses planifiées (en milliers de dollars)						
2011-2012						
2012-2013						
2013-2014						
Dépenses planifiées	ETP		Dépenses planifiées		ETP	
	790		790		97	
Dépenses planifiées	ETP		Dépenses planifiées		ETP	
	790		790		93	
Militaires		100	Civils		890	
Total		890	Total		282 628	296 368

Résultats escomptés		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Affin de répondre aux attentes du public et de tous les ordres de gouvernement, les Forces canadiennes agiront comme chef de file dans le cadre d'événements liés à la défense et offriront du soutien en réponse à des événements liés à la sécurité et à la protection, à la demande du gouvernement du Canada.		(grâce à l'efficacité de la planification et dans l'exécution d'opérations de protection, de sécurité, de défense et de soutien).		de 80 % à 100 %	
		% d'effets obtenus grâce à la planification et à l'exécution d'opérations de protection, de sécurité, de défense et de soutien.		de 80 % à 100 %	
		% des tâches essentielles assignées exécutées grâce à la planification et l'exécution d'opérations de protection, de sécurité, de défense et de soutien.		de 80 % à 100 %	

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
 Nota : Tout nouvel établissement de priorités en matière d'initiatives liées aux opérations ou à la gestion en cours d'année financière peut occasionner une réaffectation du personnel à d'autres activités de programme, selon les besoins.

Les FC continueront de garantir la sécurité au pays en assurant la surveillance du territoire canadien et des voies d'approche aériennes et maritimes. Toutefois, en menant des opérations d'affirmation de la souveraineté avec une haute priorité accordée à celles se déroulant dans l'Arctique, en conservant leurs capacités de recherche et de sauvetage et en travaillant de concert avec les autorités civiles en vue d'intervenir en cas d'incidents allant de la catastrophe naturelle à d'autres urgences au pays. Pour atteindre cet objectif, les FC continueront de collaborer entièrement avec les autres ministères et organismes gouvernementaux de manière à ce que leurs efforts de planification s'inscrivent dans le cadre d'une approche pangouvernementale. Les FC participeront également à des exercices et à des activités d'instruction visant à améliorer l'état de disponibilité opérationnelle de leurs partenaires en matière de sécurité ainsi que leur capacité d'intervenir conjointement avec ces derniers en cas d'urgence au pays. Par ailleurs, la Défense se joindra aux autres ministères pour planifier des opérations d'urgence, par exemple, l'aide aux autorités civiles canadiennes en cas de catastrophe naturelle.

La GRC conservera le mandat de diriger les opérations de sécurité lors d'importants événements d'envergure internationale au Canada. Pour leur part, les FC continueront d'être un partenaire clé relativement à la sécurité lors de tels événements, en plus de fournir des capacités militaires uniques, s'il y a lieu. Elles seront notamment appelées à participer aux activités de planification et de recherche liées aux opérations et aux exercices, infrastructures, à assurer un soutien logistique en matière de transport aérien, à mener des opérations de surveillance aérienne, terrestre et maritime liée aux incidents



Le capitaine Jean-Pierre Noël, sapeur de combat du Centre de plongée de l'Armée de terre de Gagetown (Nouveau-Brunswick), utilise un système de plongée non autonome léger (SPNAL) pour effectuer une fouille du fond marin près d'un écoulement glaciaire dans le cadre de l'opération Nanook 2010.

Photo : Caporal Chris Ringius, Services d'imagerie de la formation, Halifax.

signaler toute incursion, en plus de favoriser la compréhension totale de toute une gamme d'éléments liés à ces incursions. La collecte et l'analyse de renseignement de la Défense sont également effectuées pour accroître la disponibilité opérationnelle des forces maritimes, terrestres, d'opérations spéciales et de la cyberforce, pour faciliter la planification et l'exécution d'opérations des FC pour la défense du Canada et de l'Amérique du Nord, et pour favoriser la sécurité internationale.

enseignement toutes sources indépendantes.

Au cours de l'année financière 2011-2012, les nouvelles stations de réception satellite prévues dans le projet Polar Epsilon entreront en fonction le long des côtes Est et Ouest du Canada et viendront augmenter de façon importante nos capacités en matière de RSR provenant de l'exploitation du système canadien RADARSAT 2. Ces stations nous permettront d'approfondir notre connaissance de la situation relativement à la région arctique et aux abords maritimes du Canada, en plus d'apporter un appui aux commandants opérationnels des FC et aux autres ministères. En outre, deux systèmes spatiaux axes sur la connaissance de la situation seront livrés dans le cadre du projet de soutien spatial conjoint, ce qui augmentera l'efficacité tactique et opérationnelle des FC dans la planification et l'exécution d'opérations

La Défense continuera d'être un chef de file des milieux canadiens du renseignement et de la sécurité. Elle fournira au gouvernement de précieuses capacités en matière de renseignement géospatial, humain, par imagerie, scientifique et technique et sur les transmissions, ainsi que des évaluations de

Notes : Tout nouvel établissement prioritaire en matière d'initiatives liées aux opérations ou à la gestion en cours d'année financière peut occasionner une réaffectation du personnel à d'autres activités de programme, selon les besoins.

Ressources humaines (ETP) ¹² et dépenses planifiées (en milliers de dollars)		2011-2012		2012-2013		2013-2014				
Connaissance de la situation	Militaires	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	Dépenses	planifiées			
								411	400	383
								1 715	1 715	1 715
Civils	2 126	638 303	2 115	639 870	2 098	653 474	Total			

Résultats escomptés		Indicateurs de rendement		Objectifs	
La promotion des intérêts du Canada est assurée grâce à des avantages sur le plan technique et de l'information, en particulier dans le domaine de la sécurité.		% de temps pendant lequel le réseau protégé permanent est disponible en dehors des périodes de maintenance (disponibilité du réseau).		% de 98,5 % à 100 %	
Amélioration de la connaissance de la situation en matière de défense, de sécurité et d'affaires internationales.		% de rapports lus par opposition au nombre total de rapports produits.		% de 85 % à 90 %	

Le gouvernement du Canada et la Défense ont besoin d'une image de sécurité exacte et opportune, ainsi que d'une connaissance exhaustive de la situation et de la menace qui pèse sur le Canada et les autres pays. Ce programme procure à la Défense des services de renseignement crédibles, fiables et constants à l'appui des prises de décisions et des opérations militaires, ainsi que du soutien aux autres ministères pour la défense et la sécurité du Canada.

Connaissance de la situation

Résultat stratégique : Les opérations de la Défense font régner la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont menées

La Défense joue trois rôles pour le bénéfice des Canadiens : assurer la défense du Canada, assurer la défense de l'Amérique du Nord et contribuer à la paix, la stabilité et la sécurité sur la scène internationale. Ce résultat stratégique décrit ces rôles assumés par la Défense par rapport aux visées énoncées dans la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD).

Points saillants de la planification

La transition vers la mission de formation en Afghanistan constituera le principal objectif opérationnel au cours de l'année financière 2011-2012. Elle permettra aux membres des Forces canadiennes (FC) de mettre à profit leur grand professionnalisme afin d'accroître les compétences de l'Armée nationale afghane et, de ce fait, d'augmenter la capacité de ce pays d'assurer sa propre sécurité. Nous poursuivrons les efforts visant à assurer la clôture de la mission de combat en Afghanistan, le redéploiement des forces et de l'équipement, et la reconstitution des FC en vue de futures tâches.

Certaines autres opérations planifiées continueront également d'avoir une grande importance dans la contribution de la Défense au maintien de la sécurité nationale, continentale et internationale. Elles comprennent, entre autres, les opérations interarmées liées à l'affirmation de la souveraineté dans l'Arctique, les opérations quotidiennes en mer et du NORAD pour garantir la protection de nos eaux et de notre espace aérien, les opérations de soutien aérien à l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), les opérations maritimes et antidrogue internationales, les patrouilles effectuées par les Rangers canadiens et la surveillance des pêches. Les exercices menés par la Force maritime, l'Armée de terre et la Force aérospatiale permettront aux FC de poursuivre la réalisation de son mandat, qui consiste à assurer un contrôle des approches aériennes et maritimes du Canada, ainsi qu'à aider les autres ministères et organismes gouvernementaux à faire valoir la souveraineté du Canada.

La Défense continuera d'être un partenaire à part entière et un contributeur clé dans l'initiative pangouvernementale en matière d'opérations de contingence ou d'urgence au pays et à l'étranger, par exemple en assurant la sécurité lors d'événements d'envergure nationale, en effectuant des opérations dans le Nord, en intervenant à la suite de catastrophes naturelles et, prochainement, en réalisant la mission de formation en Afghanistan. Le Ministère continuera de travailler en proche collaboration avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), l'Agence canadienne de développement international (ACDI), la Gendarmerie royale du Canada (GRC) ainsi que d'autres ministères et organismes gouvernementaux pour fournir une aide humanitaire ou pour participer aux opérations de secours en cas de catastrophe naturelle. Par l'entremise d'une constante collaboration avec le Centre de la sécurité des télécommunications du Canada (CSTC) et d'autres acteurs des milieux canadiens de la sécurité et du renseignement, la Défense contribuera au programme de renseignement de la sécurité intégré du Canada.

Avantages pour les Canadiens

La prospérité de la nation commerciale de premier plan qu'est le Canada repose sur la paix, la stabilité et la sécurité de notre pays, du continent américain et du monde. La contribution de la Défense dans ces domaines auront une incidence durable et positive sur le bien-être de la population canadienne, tout en réaffirmant l'engagement du Canada d'aider les personnes dans le besoin.

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Architecture des activités de programme du ministère de la Défense nationale

Résultats stratégiques

Activités de programme

(clicquer le titre pour aller directement aux résultats ou aux activités)

Les opérations de la Défense font régner la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont menées

Connaissance de la situation
Paix, stabilité et sécurité au Canada
Paix, stabilité et sécurité du continent
Paix, stabilité et sécurité sur la scène internationale

La Défense nationale est prête à répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense

Disponibilité opérationnelle de la Force maritime
Disponibilité opérationnelle de la Force de l'armée de terre
Disponibilité opérationnelle commune et interarmées

Les ressources sont acquises afin de répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense

Science et technologie de la Défense
Recrutement et formation initiale du personnel
Acquisition et disposition d'équipement
Acquisition et disposition d'infrastructure de biens immobiliers et d'informatique

Soins et soutien aux Forces canadiennes et contribution à la société canadienne

Soutien du personnel de l'Équipe de la Défense
Protection et gestion de l'environnement
Soutien non relié à la sécurité

Services internes

Légende des logos de la stratégie de développement durable du Ministère :

Thème I : Tenir compte des changements climatiques et de la qualité de l'air

Thème II : Maintenir la qualité de l'eau et sa disponibilité

Thème III : Protéger la nature

Thème IV : Réduire l'empreinte environnementale, en commençant par le gouvernement



Budget des dépenses par crédit

Le budget des dépenses par crédit est présenté dans le Budget principal des dépenses pour l'année financière 2011-2012, lequel est affiché sur le site Web du Secréariat du Conseil du Trésor (SCT), à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/info/info-fra.asp>.

Les FC au Canada

Bases, escadres et unités sélectionnées des FC au Canada



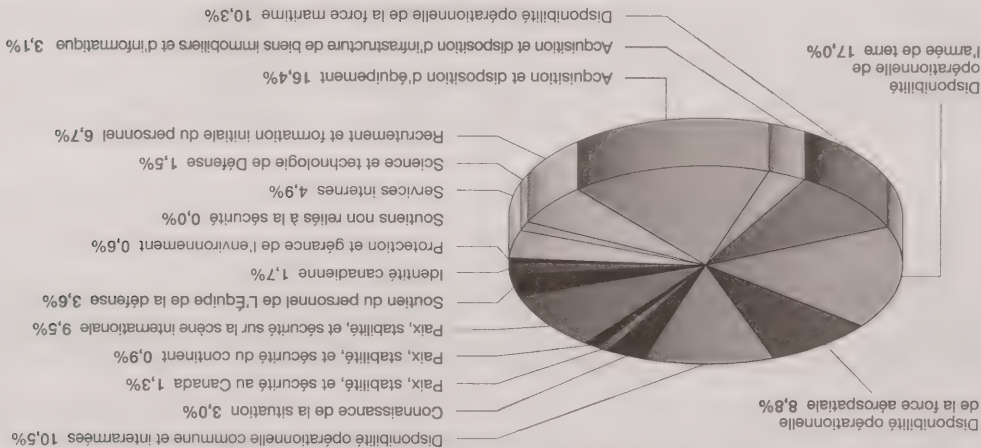
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense

Vous trouverez la liste complète des installations des FC, dont les bases, escadres, stations et unités de soutien au Canada dans la Section IV : Autres points d'intérêt – Bases et escadres des FC co-implantées avec des centres de services civils au Canada.

avec des centres de services civils au Canada.

Dépenses planifiées pour l'année financière 2011-2012 par Activité de programme

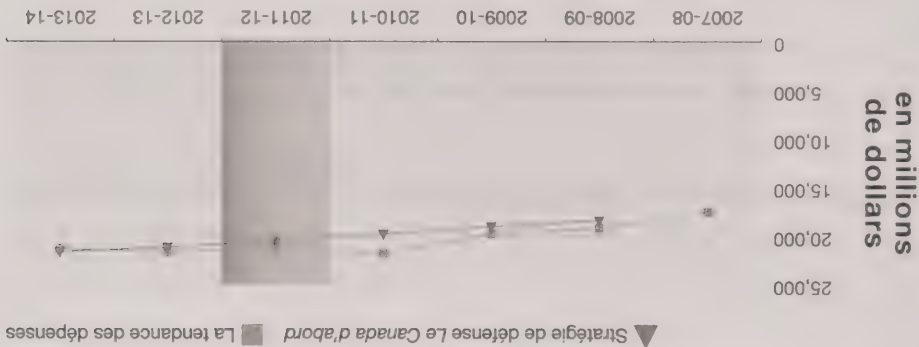
Dépenses planifiées pour l'année financière 2011-2012, par Activité de programme



La tendance des dépenses

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

La tendance des dépenses



Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Remarques : De 2010-2011 à 2013-2014, le changement de la tendance en matière de dépenses est principalement attribuable aux projets d'investissement, qui sont financés par le budget. Les dépenses ministérielles prévues sont indiquées par le site suivant : [Site Web du Budget](#). Autres points d'intérêt : Dépenses ministérielles prévues

La Stratégie de défense Le Canada d'abord (SDCD) a été approuvée au début de l'année financière 2008-2009.

Résultat stratégique : Les ressources sont acquies afin de répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense

Le rendement par rapport à la SDCC mesuré au moyen du plan d'investissement et des plans d'activités de 95 % à 100 %

Indicateurs de rendement

Objectifs

Le rendement par rapport à la SDCC mesuré au moyen du plan d'investissement et des plans d'activités de 95 % à 100 %

Activité de programme		Prévues	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada	
Dépenses (en milliers de dollars)								
Disponibilité		DI	2 709	32 554	29 760	30 302	Monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	
opérationnelle – Force maritime		DM	2 001 206	2 188 533	2 260 119	2 183 647	Monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	
Disponibilité		DI	114 474	36 671	33 473	34 086	Monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	
opérationnelle – Force terrestre		DM	4 167 518	3 630 264	3 829 067	3 725 108	Monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	
Disponibilité		DI	88 047	33 062	30 292	30 826	Monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	
opérationnelle – Aérospatiale		DM	2 400 509	1 883 626	1 952 555	1 872 254	Monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	
Disponibilité		DI	197 953	176 309	198 477	205 895	Monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	
opérationnelle – Interarmées et commune		DM	2 325 417	2 237 251	2 340 639	2 273 152	Monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	
Total des dépenses		DI	403 184	278 595	292 001	301 110		
Prévues		DM	10 894 649	9 939 674	10 382 380	10 054 161		

Le rendement par rapport à la SDCC mesuré au moyen du plan d'investissement et des plans d'activités de 98 % à 100 %

Indicateurs de rendement

Objectifs

Le rendement par rapport à la SDCC mesuré au moyen du plan d'investissement et des plans d'activités de 98 % à 100 %

La Défense nationale est prête à répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
 DM : dépenses ministérielles; DI : Dépenses d'immobilisations (comprises dans les dépenses ministérielles). Les chiffres ayant été arrondis, le total des colonnes peut différer des totaux indiqués. | Note : L'augmentation dans les dépenses planifiées du Ministère durant l'année financière 2011-2012 est largement attribuable à l'augmentation des dépenses planifiées relatives à l'acquisition et à la cession de biens ainsi qu'au recrutement du personnel et à l'instruction initiale

Activité de programme		Prévues		2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014		Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
Sciences et technologie de la Défense	DI	31 449	20 858	18 925	19 296	Economie axée sur l'innovation et le savoir	34 361	2 414	1 377 324	3 921 891	Monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	
	DM	373 338	327 069	2 610	2 367	Monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	3 921 891	1 377 324	1 390 338	3 782 625	la coopération internationale	
Recrutement et formation initiale du personnel	DI	9 338	2 610	2 367	2 414	la coopération internationale	3 921 891	1 377 324	1 390 338	3 782 625	la coopération internationale	
	DM	653 758	1 416 719	1 390 338	1 377 324	la coopération internationale	3 921 891	1 377 324	1 390 338	3 782 625	la coopération internationale	
Acquisition et cession de biens	DI	2 545 885	3 220 409	3 782 625	3 921 891	la coopération internationale	3 921 891	1 377 324	1 390 338	3 782 625	la coopération internationale	
	DM	2 691 307	3 498 227	4 089 999	4 193 603	la coopération internationale	3 921 891	1 377 324	1 390 338	3 782 625	la coopération internationale	
Acquisition et cession d'infrastructures - Biens immobiliers et informatiques	DI	704 360	628 124	566 933	552 916	Solide croissance économique	552 916	552 916	566 933	552 916	Solide croissance économique	
	DM	775 843	665 501	606 161	593 215	Solide croissance économique	593 215	552 916	566 933	552 916	Solide croissance économique	
Total des dépenses	DI	3 291 032	3 872 000	4 370 850	4 496 516		4 496 516	4 496 516	4 370 850	4 496 516		
	DM	4 494 246	5 907 517	6 420 918	6 507 603		6 507 603	6 507 603	6 420 918	6 507 603		

largement attribuable à la diminution des dépenses planifiées relativement à la paix, la stabilité et la sécurité du monde.

DM : dépenses ministérielles; DI : Dépenses d'immobilisations (comprises dans les dépenses ministérielles). Les chiffres ayant été arrondis, le total des colonnes peut différer des totaux indiqués. | Nota : La diminution dans les dépenses planifiées du Ministère durant l'année financière 2012-2013 est

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
Prévues									
Total des dépenses		DM	DI	4 016 823	3 146 676	2 536 929	2 321 224	410 931	2 321 224
du monde		DM	DM	2 732 893	2 027 838	1 404 882	1 159 337	295 873	1 159 337
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	541 121	319 451	290 174	212 045	296 368	212 045
du continent		DM	DI	197 835	197 907	204 418	296 368	296 368	296 368
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	5 352	3 180	2 909	296 368	296 368	296 368
du Canada		DM	DI	394 647	282 628	287 759	296 368	296 368	296 368
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	6 431	16 248	14 672	296 368	296 368	296 368
situation		DM	DI	691 448	638 303	639 870	653 474	653 474	653 474
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du continent		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du Canada		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Paix, stabilité et sécurité		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
situation		DM	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
Connaissance de la		DI	DI	150 960	105 310	95 526	97 137	97 137	97 137
du monde		DM							

Contribution à la Stratégie fédérale de développement durable

Le ministère de la Défense nationale participe à la Stratégie fédérale de développement durable⁷ (SFDD). La Loi fédérale sur le développement durable⁸ établit la durabilité de l'environnement comme étant une priorité pangouvernementale à long terme et oblige le gouvernement du Canada à mettre au point et à déposer une SDF qui intégrera la durabilité environnementale et l'évaluation environnementale stratégique aux processus de prise de décisions. La contribution de la Défense est expliquée plus en détail dans les sections II, III et IV.

La contribution de la Défense s'inscrit dans le Thème IV : Réduire l'empreinte environnementale, en commençant par le gouvernement⁹. Ces contributions, ainsi que leurs liens à l'AAP, sont expliquées plus en détail dans la Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique.

Le RPP utilise le logo présenté ci-contre pour indiquer les activités de la Défense qui contribuent au Thème IV de la SFDD. Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur les activités de la Défense qui supportent le développement durable, veuillez consulter la Section III – Renseignements supplémentaires – L'écologisation des opérations gouvernementales ainsi que la Section IV : Autres points d'intérêt – Développement durable et la Section IV – Autres points d'intérêt – Évaluation environnementale stratégique.

Sommaire de la planification

Ressources financières

Ressources financières (en milliers de dollars)			
Dépenses prévues			
2011-2012	2012-2013	2013-2014	
Dépenses ministérielles	21 299 079	21 688 661	21 295 386
Dépenses en capital (comprises dans les dépenses ministérielles)	4 664 573	5 129 587	5 273 247

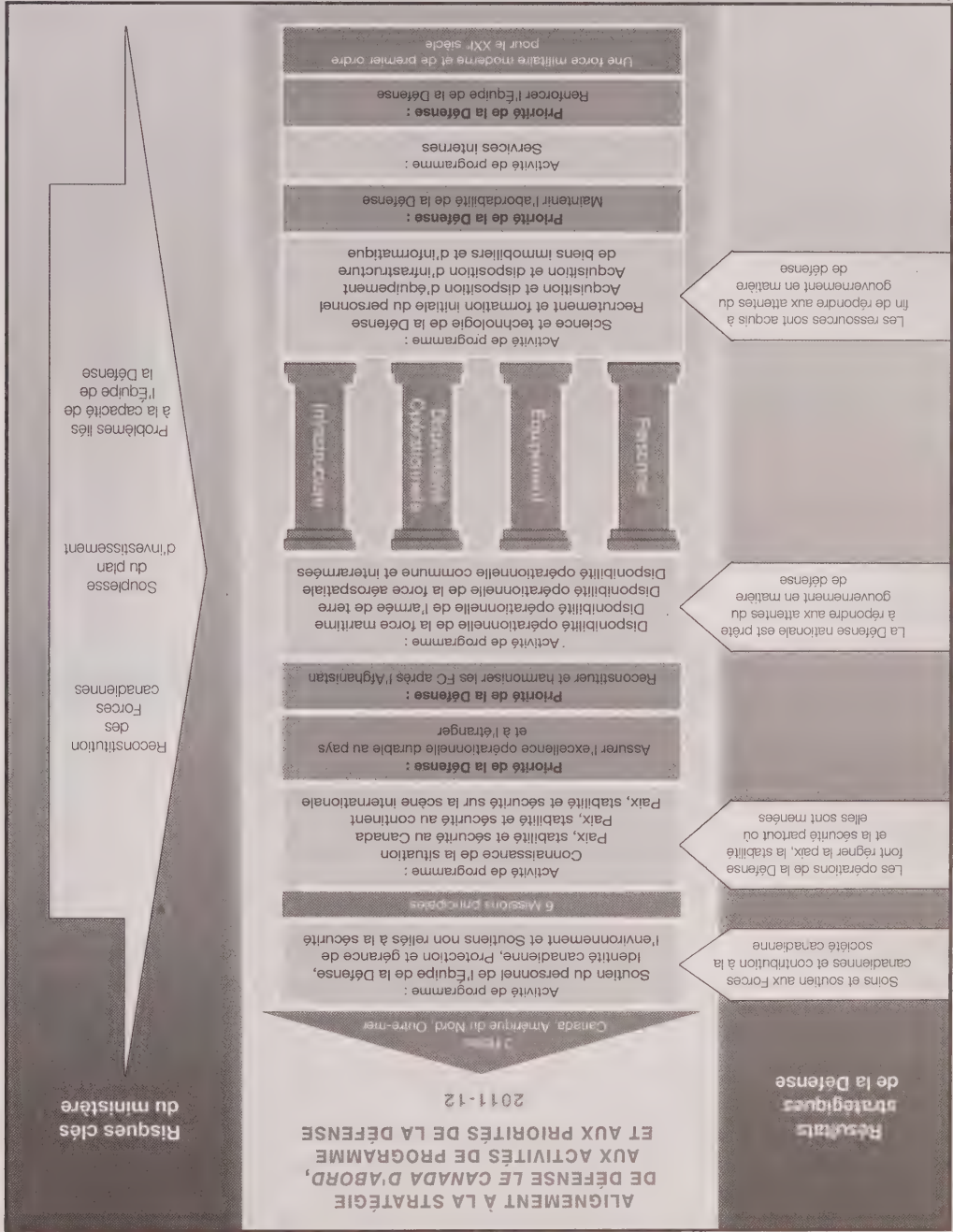
Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Ressources humaines

Au cours des prochaines années, nous adapterons la stratégie liée à notre personnel afin de placer le Ministère dans une position qui lui permettra de relever les futurs défis et d'assurer la prestation d'un programme de la Défense qui soit abordable et viable.

Les objectifs à long terme en ce qui a trait aux militaires de la Force régulière et de la Réserve ainsi qu'à la main-d'œuvre civile sont établis en fonction du nombre énoncé dans la SDCD (70 000 militaires dans la Force régulière et 30 000 réservistes d'ici 2028; et 25 000 employés civils). L'objectif de la SDCD visant à augmenter les effectifs en activité de la Force régulière à 68 000 militaires a été atteint avant l'échéance prévue, soit l'année financière 2011-2012. Au moment où nous planifions la fin de la mission de combat en Afghanistan et la disponibilité opérationnelle des FC après 2011, nous stabiliserons le nombre de militaires de la Force régulière à 68 000 et nous atteindrons progressivement les objectifs de la SDCD en ce qui a trait aux employés civils au moyen de l'attrition naturelle, au cours des trois prochaines années financières. Nous ferons également l'examen de la Force de réserve afin de déterminer un modèle d'emploi approprié dans la Réserve et de valider la répartition entre les réservistes en service de classe A, de classe B et de classe C. Néanmoins, il nous faudra déterminer l'équilibre souhaitable en matière de personnel – membres de la Force régulière, réservistes et employés civils – au sein du Ministère et dans toutes les activités de programme.

Cadre relatif aux rapports sur la planification et le rendement de la Défense
 Le diagramme ci-dessous montre l'harmonisation de l'AAP, des risques et des priorités de la Défense avec la SDCC. La façon utilisée tout au long du présent rapport pour présenter la planification effectuée à la Défense se fonde sur ce cadre.



Les priorités de la Défense

Les priorités de la Défense sont établies à partir des principaux risques du Ministère et regroupent certains aspects sur lesquels on compte concentrer les efforts et les ressources en vue d'atteindre les risques en question et ainsi combler les lacunes en matière de capacités afin de permettre à la Défense de s'acquitter efficacement des missions que lui confie le gouvernement. Pour réaliser les priorités du gouvernement en matière de défense et appuyer les activités essentielles à l'atteinte de l'excellence sur les plans des opérations et de la gestion, les priorités de la Défense énoncées dans le RPP de 2011-2012 sont les suivantes :

- ✦ Veiller à atteindre l'excellence à long terme dans l'exécution des opérations au Canada et à l'étranger;
- ✦ Assurer la reconstitution et la réorientation des FC après la mission en Afghanistan;
- ✦ Veiller au maintien de l'abordabilité de la Défense; et
- ✦ Renforcer l'Équipe de la Défense.

Analyse des risques

La Défense subit l'influence de multiple facteurs – à l'échelle nationale et internationale – qui ont une incidence sur la façon dont nous acquittons de notre mandat. Ces facteurs présentent à la fois des risques et des possibilités dont nous tiendrons compte lorsque nous nous acquitterons de nos rôles et de nos responsabilités. Notre surveillance continue des nouveaux problèmes, des développements et des tendances nous permet de prévoir les défis et de les relever en limitant les risques.

Le Profil de risque du Ministère (PRM) décrit les principaux risques auxquels la Défense est confrontée et, par conséquent, exerce une grande influence sur les décisions que nous prenons quant à la planification et à l'attribution de nos ressources. Il s'agit d'un outil qui permet à la haute direction de fournir des conseils et des directives en vue d'atténuer les risques pour le Ministère, ce qui est essentiel à l'établissement et au soutien de la mission de la Défense. En règle générale, les risques opérationnels et tactiques ne sont pas inclus dans le PRM car ils sont inhérents aux activités de la Défense, qui les gère avec succès chaque jour.

Le PRM est établi d'après l'examen de risques externes et internes que nous devons atténuer. Pour l'année financière 2011-2012, on a mis en lumière trois principaux risques ayant une incidence sur l'ensemble de la Défense. Ils touchent aux problèmes liés à la capacité de l'Équipe de la Défense, à la reconstruction des Forces canadiennes et à la souplesse du plan d'investissement (PI). Vous trouverez plus bas les principaux risques ministériels et les risques interrelés, ainsi que les mesures d'atténuation dont ils feront l'objet. Afin de répondre aux attentes du gouvernement, la Défense continuera d'assurer une gestion efficace de ces risques ministériels.

Principaux risques du Ministère	
Risque	Mesures à prendre
Reconstitution des Forces canadiennes	Planifier en vue de la fin de la mission en Afghanistan en 2011 et également en vue de la disponibilité opérationnelle des FC après 2011, y compris en ce qui a trait à l'engagement du gouvernement qui consiste à assurer la formation de l'Armée nationale afghane au terme de la mission de combats.
Capacité de l'Équipe de la Défense	Prioriser l'atteinte d'un juste équilibre et d'une composition adéquate relativement à la main-d'œuvre de la Défense, en portant une attention particulière aux professions militaires et civiles sous-dotées ainsi qu'au leadership et au perfectionnement professionnel à tous les niveaux de l'organisation.
Souplesse du plan d'investissement	Veiller à doter le PI d'une souplesse suffisante pour répondre aux exigences opérationnelles qui se présentent et les futurs besoins relatifs à la capacité des FC énoncés dans la SDCC.

En vue d'augmenter la visibilité du PRM dans le présent rapport, la Défense a mis au point une Matrice d'harmonisation des priorités de la Défense – du profil de risque du Ministère – de l'architecture des activités de programme⁶ qui illustre les risques liés à chaque activité de programme. Pour consulter des discussions portant sur les risques et les stratégies d'atténuation qui y sont liés, veuillez vous rendre à la Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique.

La Stratégie de défense Le Canada d'abord

De manière à aider la Défense à exécuter nos fonctions et responsabilités, la Stratégie de défense Le Canada d'abord⁵ (SDCD), publiée en mai 2008, garantit au Canada le maintien d'une force militaire moderne de premier ordre, bien entraînée, bien équipée et préparée à relever les défis du 21^{ème} siècle.

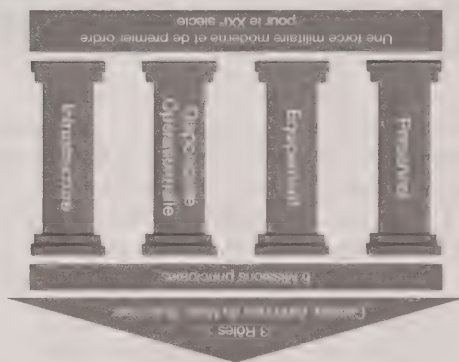
À ces fins, la SDCD propose une feuille de route sur 20 ans qui décrit la reconstruction et la modernisation des FC à l'aide d'un financement stable et prévisible favorisant la planification et les investissements à long terme dans quatre domaines de capacités de la Défense, qu'on appelle également « piliers » :

- ✦ **Personnel** : Expansion des FC jusqu'à l'atteinte d'un effectif total de 100 000 militaires (70 000 dans la Force régulière; 30 000 dans la Force de réserve) d'ici l'année financière 2027-2028;

- ✦ **Équipement** : Renouvellement de l'équipement essentiel des FC;

- ✦ **Disponibilité opérationnelle** : Développement maximal de la formation du personnel et amélioration de la disponibilité de l'équipement; et

- ✦ **Infrastructures** : Afin de répondre aux besoins actuels et futurs du Canada en matière de défense et de sécurité, le gouvernement du Canada compte effectuer le remplacement ou la réfection d'environ 25 pour cent des infrastructures du MDN au cours des 10 prochaines années, en vue de remplacer ou d'assurer la réfection de 50 pour cent des infrastructures sur 20 ans.



La SDCD exprime clairement la vaste vision stratégique de la Défense, qui correspond aux visées du gouvernement et énonce les six missions principales des FC à l'échelle nationale, continentale et internationale, qui consistent à :

- ✦ Mener des opérations quotidiennes nationales et continentales, y compris dans l'Arctique et par l'intermédiaire du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD);
- ✦ Offrir du soutien dans le cadre d'un événement d'envergure internationale au Canada, comme les sommets du G8 et du G20, ainsi que celui des leaders nord-américains;
- ✦ Réagir à une attaque terroriste importante;
- ✦ Appuyer les autorités civiles en cas de crise au Canada, par exemple en cas de catastrophe naturelle;
- ✦ Diriger ou mener une opération internationale importante durant une période prolongée; et
- ✦ Déployer des forces en réaction aux crises qui se produisent ailleurs dans le monde pendant de brèves périodes.

- ✦ Contribuer à la paix et à la sécurité internationales – en faisant preuve de leadership sur la scène internationale.

La Défense exerce son mandat avec l'appui d'un ensemble d'organisations et d'organismes connexes du portefeuille du ministre de la Défense nationale. Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet de certaines organisations du portefeuille de la Défense, veuillez consulter la *Section IV : Autres points d'intérêt – Aperçu du portefeuille de la Défense : Ressources humaines et financières*. Pour obtenir de plus amples renseignements à propos du cadre législatif dans lequel évolue la Défense, veuillez consulter la *Section IV : Autres points d'intérêt – Cadre législatif*.

Le Rapport sur les plans et priorités (RPP) pour l'année financière 2011-2012 repose sur les éléments de base suivants :

- ✦ L'architecture des activités de programme (AAP) de la Défense, qui définit des résultats stratégiques et des activités de programme, en plus de proposer un cadre de planification et d'établissement de rapports pour la Défense;
- ✦ La Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD), qui confie à la Défense un mandat précis quant à certaines missions essentielles et certains investissements ayant trait aux capacités;
- ✦ Les priorités de la Défense pour 2011-2012, qui ciblent des domaines d'engagement précis au sein de la Défense pour lesquels des efforts supplémentaires sont accomplis et des ressources supplémentaires sont attribuées au besoin, de manière à réduire les risques et à permettre ainsi la réalisation du mandat; et
- ✦ Le profil de risque du Ministère, qui décrit les principaux risques liés aux activités de la Défense ainsi que les stratégies permettant de les atténuer.

Résultats stratégiques et architecture des activités de programme

Dans le cadre de la Politique de gestion, des ressources et des résultats³ (SGRR) du Secréariat du Conseil du Trésor pour la planification, la gestion et l'établissement de rapports, l'architecture des activités de programme⁴ et les résultats⁵ constituent le principal moyen dont dispose la Défense pour assurer le suivi du rendement. L'AAP énonce les activités entreprises par le Ministère. Pour leur part, les résultats stratégiques indiquent les avantages attendus de ces activités.

Voici les quatre résultats stratégiques de la Défense, chacun étant appuyé par des activités de programme reliées :

- ✦ Les opérations de la Défense font régner la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont menées;
- ✦ La Défense nationale est prête à répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense; Les ressources sont acquies afin de répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense; et
- ✦ Soins et soutien aux Forces canadiennes et contribution à la société canadienne.

Chaque résultat stratégique et activité de programme de la Défense correspond à certaines priorités de la Défense, à certains risques du Ministère et à un domaine de résultats du gouvernement du Canada. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter la *Section IV : Autres points d'intérêt – Liens du Ministère avec les résultats du gouvernement du Canada*.

Pour consulter un schéma complet de l'AAP de la Défense, veuillez vous rendre à la *Section IV : Autres points d'intérêt – Diagramme de l'Architecture des activités de programme de la Défense*. Vous trouverez les descriptions des résultats stratégiques de la Défense et des activités de programme qui s'y rattachent à la *Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique*.

Introduction

La mission de l'Équipe de la Défense consiste à fournir des forces polyvalentes aptes au combat pouvant être employées au pays et à l'étranger pour protéger le Canada et la population canadienne et pour fournir l'effet stratégique pour le Canada. Pour accomplir cette tâche, la Défense saura faire preuve d'agilité, de souplesse et de résilience, en plus d'être abordable. Nous assurerons la production, la mise sur pied, l'emploi et le maintien en puissance de forces de classe mondiale qui travaillent de façon cohérente à promouvoir les intérêts canadiens et à veiller au maintien de notre réputation de partenaire fiable et pertinent au pays et à l'étranger.

La Défense se doit d'être durable et de servir l'intérêt national. Notre principale responsabilité consiste à réussir nos opérations tout en offrant un programme d'activités abordable, en se préparant en vue des futurs défis opérationnels et en apportant des soins à nos militaires et à leur famille.

Voici les thèmes et les défis récurrents mis en évidence dans le présent rapport et sur lesquels le Ministère prévoit concentrer ses activités au cours de la période de référence 2011-2012 :

- ✦ Planifier et mettre en œuvre la transition des FC alors qu'elles mettront fin aux opérations de combat pour entreprendre d'autres types de missions dans le cadre de l'engagement du gouvernement du Canada relativement à la mission de formation de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) en Afghanistan (MFO-A). Les FC seront alors appelées à améliorer la sécurité, à faire la promotion de la primauté du droit et des droits de la personne et à fournir une aide humanitaire au peuple afghan;
 - ✦ Continuer de réaliser les priorités de la Défense tout en veillant à l'atténuation des principaux risques pour le Ministère afin d'appuyer les domaines d'intérêt prioritaires du gouvernement et, de ce fait, de garantir le maintien constant de la paix, de la stabilité et de la sécurité de la population canadienne; et
 - ✦ Gérer les ressources du Ministère en étant capable d'adaptation et de souplesse, et en se montrant responsable sur le plan financier afin de répondre aux exigences du gouvernement.
- En constante évolution, le contexte de la sécurité dans le monde demeure à l'ordre du jour pour la communauté internationale. Nous devons faire face à des risques comme le terrorisme mondial, la menace constante de conflits dans diverses régions du monde, la prolifération des armes conventionnelles et de destruction massive, les insurrections et les cyberattaques, la piraterie et la situation financière mondiale. L'Équipe de la Défense continue de s'adapter, et elle est prête à relever ces défis.

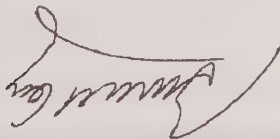
Raison d'être et responsabilités

En vertu de la *Loi sur la Défense nationale*², le MDN et les FC sont deux entités distinctes travaillant ensemble au Quartier général de la Défense nationale à s'acquitter de leur principale responsabilité, qui consiste à assurer la défense du Canada et des Canadiens.

Au nom de la population du Canada, la Défense se tient toujours prête à remplir trois rôles clés :

- ✦ Défendre le Canada – en atteignant l'excellence au pays;
- ✦ Défendre l'Amérique du Nord – en demeurant un partenaire solide et fiable des États-Unis pour la défense du continent; et

Ministère. Je suis impatient de collaborer avec le Parlement et avec la population canadienne afin de renforcer chaque élément de l'Équipe de la Défense.



L'honorable Peter Mackay, C.P., député
Ministre de la Défense nationale

C'est avec plaisir que je présente au Parlement et à la population canadienne le Rapport sur les plans et les priorités pour le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes (MDN/FC)¹.

Les Canadiens sont fiers, avec raison, de l'énorme contribution du MDN et des FC en matière de protection des Canadiens et en ce qui touche le soutien de nos intérêts et de nos valeurs, y compris de leur contribution à la sécurité et aux opérations humanitaires. Au cours de l'année financière 2011-2012, la Défense continuera d'assurer l'excellence opérationnelle en s'acquittant du rôle et de la mission lui ayant été attribués dans la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD) – de défendre le Canada et les Canadiens, de demeurer un partenaire solide et fiable dans la défense de

l'Amérique du Nord, en plus de contribuer à la paix et à la sécurité internationales.

Le MDN et les FC demeureront prêts à protéger nos citoyens, à intervenir à la suite de catastrophes naturelles, ainsi qu'à mener des opérations de recherche et de sauvetage partout au Canada. Les FC continueront d'appuyer le gouvernement dans sa volonté d'exercer la souveraineté du Canada dans le Nord en effectuant des missions courantes et des missions de contingence dans cette région telle qu'opération NANOOK. Le MDN et les FC maintiendront le partenariat qu'ils entretiennent avec les États-Unis en vue de défendre l'Amérique du Nord par différents moyens, notamment par la collaboration liée au Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD) et par la tenue de discussions bilatérales. Nous renforcerons nos rapports avec notre allié le plus important au moyen d'entraînements et d'exercices visant à garantir l'interopérabilité de nos forces armées et la défense du continent que nous partageons.

Les Canadiens reconnaissent les sacrifices et les réalisations des FC en Afghanistan. Le MDN et les FC assureront le maintien de leur excellence opérationnelle lors de la transition qui verra la fin de la mission de combat en Afghanistan et le début de la mission de formation. Comme en témoignent la rapidité et l'efficacité avec lesquelles elles sont intervenues à la suite des catastrophes survenues à Terre-Neuve-Labrador et en Haïti, les FC demeurent prêtes à se déployer partout au pays ainsi qu'à l'étranger à la demande du gouvernement.

Afin de continuer à réaliser nos engagements en vertu de la SDCD tout en commençant la mission de formation en Afghanistan, nous devons optimiser nos ressources afin de respecter nos engagements, ce qui signifie entre autres que nous devons fournir à nos forces militaires le meilleur entraînement possible pour veiller à ce qu'elles soient en mesure de se déployer rapidement. Nous sommes également à l'assouplir notre plan d'investissement afin d'acquiescer et d'entretenir l'équipement et l'infrastructure nécessaires pour répondre à nos besoins actuels et futurs. Grâce à cette approche équilibrée, les FC demeureront une force militaire souple, capable de s'adapter et apte à répondre aux besoins des Canadiens. Les investissements en matière de défense qui nous aideront à moderniser et à rebâtir les FC continueront également d'avoir des répercussions positives dans nos collectivités en occasionnant des retombées économiques dans l'ensemble du pays.

C'est pour moi un honneur de diriger cette grande institution nationale, et je suis fier du professionnalisme et du dévouement dont font preuve les membres des FC et le personnel civil du

TABLE DES MATIÈRES

5	MESSAGE DU MINISTRE
7	SECTION I : APERÇU MINISTÉRIEL
7	INTRODUCTION
7	RAISON D'ÊTRE ET RESPONSABILITÉS
8	RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME
9	LA STRATÉGIE DE DÉFENSE Le Canada d'ABORD
10	ANALYSE DES RISQUES
11	LES PRIORITÉS DE LA DÉFENSE
12	CADRE RELATIF AUX RAPPORTS SUR LA PLANIFICATION ET LE RENDEMENT DE LA DÉFENSE
13	CONTRIBUTION À LA STRATÉGIE FÉDÉRALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
13	SOMMAIRE DE LA PLANIFICATION
18	BUDGET DES DÉPENSES PAR CRÉDIT
19	SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE
20	LES OPÉRATIONS DE LA DÉFENSE FONT RÉGNER LA PAIX, LA STABILITÉ ET LA SÉCURITÉ PARTOUT OÙ ELLES SONT MENÉES
20	Points saillants de la planification
20	Avantages pour les Canadiens
21	Activités de programme
28	La DÉFENSE NATIONALE EST PRÊTE À RÉPONDRE AUX ATTENTES DU GOUVERNEMENT EN MATIÈRE DE DÉFENSE
28	Points saillants de la planification
28	Avantages pour les Canadiens
29	Activités de programme
35	LES RESSOURCES SONT ACQUIS AFIN DE RÉPONDRE AUX ATTENTES DU GOUVERNEMENT EN MATIÈRE DE DÉFENSE
35	Points saillants de la planification
37	Avantages pour les Canadiens
37	Activités de programme
44	SOINS ET SOUTIEN AUX FORCES CANADIENNES ET CONTRIBUTION À LA SOCIÉTÉ CANADIENNE
44	Points saillants de la planification
44	Avantages pour les Canadiens
46	Activités de programme
52	SERVICES INTERNES
52	Points saillants de la planification
53	Avantages pour les Canadiens
55	Activité de programme
60	SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
60	PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES
60	TABLEAUX DE RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
61	SECTION IV : AUTRES POINTS D'INTÉRÊT
62	ACRONYMES
64	PERSONNES RESSOURCES
65	NOTES EN FIN D'OUVRAGE

Avis concernant les hyperliens

Le *Rapport sur les plans et priorités* du ministère de la Défense nationale contient des liens vers des sites externes (qui sont soulignés et qui mènent vers les notes de fin d'ouvrage). Le ministère de la Défense nationale fournit les liens en question uniquement à titre de service et par souci de commodité. Nous n'assumons pas la responsabilité du contenu affiché dans les sites de tierces parties, et tout lien y conduisant ne suppose aucunement que nous approuvons ou recommandons les produits, services ou renseignements qui s'y trouvent.

La politique de confidentialité adoptée par un site de tierce partie peut différer de celle du site du ministère de la Défense. Le ministère de la Défense nationale décline toute responsabilité relativement à l'accès vers tout site Web relié. Quiconque utilise un lien conduisant vers un site extérieur au site Web du ministère de la Défense nationale le fait à ses risques et périls.

Le ministère de la Défense nationale s'efforce de fournir des liens vers des sites Web de tierce partie dont le contenu est accessible et offert dans les deux langues officielles. Toutefois, cela n'est pas toujours réalisable ou possible.

Partie III - Budget des dépenses

RAPPORT SUR LES PLANS ET PRIORITÉS 2011-2012

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses. Ce budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



Défense nationale

Budget des dépenses
2011-2012

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1
FN
-E77



National Round Table on the Environment and the Economy

2011-12
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

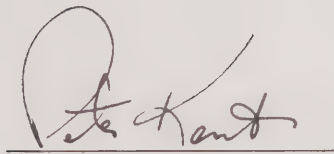
Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2012-III-101
ISBN 978-0-660-66399-9

National Round Table on the Environment and the Economy

2011–2012

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Peter Kent', is positioned above a horizontal line.

The Honourable Peter Kent
Minister of the Environment

Table of Contents

Message from the President and CEO	i
Section 1: OVERVIEW	1
1.1 Raison d'être and Responsibilities	1
1.2 Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA).....	2
1.3 Planning Summary	3
1.3.1 Financial Resources (\$ thousands)	3
1.3.2 Human Resources (Full-time Equivalent [FTE])	3
1.3.3 Planning Summary Table	4
1.4 Alignment with Government of Canada Outcomes	4
1.5 Contribution of Priorities to Strategic Outcome	5
1.6 Risk Analysis	6
1.6.1 Organizational Context.....	6
1.6.2 Risks and Challenges.....	6
1.7 Expenditure Profile	7
1.8 Estimates by Vote	7
Section 2: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	9
2.1 Strategic Outcome	9
2.2 Program Activities (PA).....	9
2.3 Program Activity: Advisory Program on Environment and Economy Issues.....	9
2.3.1 Generate Policy Advice.....	11
2.3.2 Comply With Bill C-288	12
2.3.3 Respond to Government References	12
2.3.4 Promote Advice.....	13
2.4 Program Activity: Internal Services.....	14
2.5 Performance Measurement in 2010–2011.....	15
2.6 Benefits for Canadians	15
Section 3: SUPPLEMENTARY INFORMATION	17
3.1 Summary of Capital Spending by Program Activity.....	17
3.2 Green Procurement.....	17
3.3 Future-oriented Financial Highlights	17
3.4 Other Items of Interest	18
3.5 NRTEE Contact Information	18

Message from the President and CEO

The National Round Table on the Environment and the Economy (NRTEE or Round Table) is an independent policy advisory body reporting to Parliament through the Minister of the Environment. The purpose of the Round Table, according to the *NRTEE Act* (1993), is “to play the role of catalyst in identifying, explaining, and promoting, in all sectors of Canadian society and in all regions of Canada, principles and practices of sustainable development.”

Drawing on the insight and experience of NRTEE members, the Round Table examines the environmental and economic implications of priority issues and offers integrated advice on how to address them, with the ultimate goal of influencing federal policy development and decisions in other key sectors on these issues. Since its formation over 20 years ago, the NRTEE has established a reputation for working effectively in highly contentious areas and for providing independent, credible, and balanced research and advice.

The Round Table has established two major policy research priorities for 2011-2012: *Climate Prosperity*, or the economic risks and opportunities of climate change for Canada, and Water Sustainability and the Natural Resources Sectors. We plan to complete at least two of the next four policy advisory reports as part of our innovative and comprehensive *Climate Prosperity* series and advance work on the remainder. These include assessing the net national economic costs of climate change to Canada under various scenarios, setting out a policy pathway for a national climate adaptation strategy, and setting out a policy pathway for a national low-carbon growth plan. We plan to complete phase II of our water program with a new policy advisory report on water governance and management. To support these and other initiatives, we will enhance our strategic communications and stakeholder engagement activities and begin to use social media techniques in our work.

Ongoing priorities for the Round Table will include abiding by its legislated responsibilities under the *Kyoto Protocol Implementation Act*, responding to requests from government for research and policy advice on specific topics of concern, and identifying emerging issues for the future that may need study and advice.

Our unique role as a knowledgeable, independent convener of views and information from across the spectrum of society has allowed us to make a substantial contribution to sustainable development and national prosperity. We are committed to assisting the Government of Canada, Parliament, and Canadians in continuing along this path.



David McLaughlin
President and CEO

Section 1: OVERVIEW

1.1 Raison d'être and Responsibilities

The purpose of the National Round Table on the Environment and the Economy (NRTEE or Round Table) is to play the role of catalyst in identifying, explaining, and promoting, in all sectors of Canadian society and in all regions of Canada, principles and practices of sustainable development. The NRTEE interprets this broad mandate through a strategic focus on issues of national interest at the intersection of the environment and the economy. Through its work, the NRTEE strives to influence policy development and decisions on issues pertaining to the environment and economy. These promote economic prosperity for all Canadians while striving to preserve the environment for current and future generations.

Purpose
(a) undertaking research and gathering information and analyses on critical issues of sustainable development;
(b) advising governments on ways of integrating environmental and economic considerations into their decision-making processes and on global issues of sustainable development;
(c) advising those sectors and regions on ways of incorporating principles and practices of sustainable development into their activities;
(d) promoting the understanding and increasing public awareness of the cultural, social, economic and policy changes required to attain sustainable development; and
(e) facilitating and assisting cooperative efforts in Canada to overcome barriers to the attainment of sustainable development.

NRTEE Act, Section 4

Created in 1988 by the Prime Minister, the National Round Table on the Environment and the Economy is an independent national advisory body reporting to the federal government and Parliament through the Minister of the Environment (see Figure 1 for the agency's internal organization and relationship to the federal government). The Round Table had its status formalized in 1993 by an Act of Parliament, Bill C-72, *An Act to establish the National Round Table on the Environment and the Economy* (NRTEE Act).

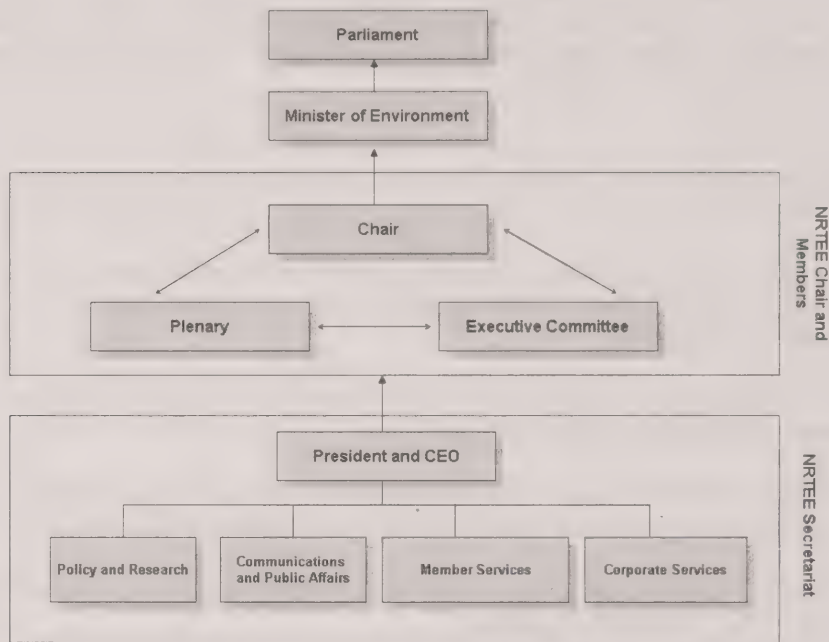
The NRTEE is a departmental corporation (*Financial Administration Act, Schedule II*).

The work of the NRTEE is directed by the Round Table members drawing on their expertise and insight. The members are part-time Governor-in-Council appointees. They represent different regions of Canada and are distinguished leaders from business, labour, universities, public service, and environmental organizations.

A Secretariat in Ottawa, headed by a President and CEO, supports the members. The Round Table normally meets four times each year in plenary sessions where members discuss priorities and review and approve the work of the Secretariat.

General information about the NRTEE and its membership can be found on the agency's website at www.nrtee-trnee.ca

Figure 1: NRTEE internal organization and relationship to the federal government

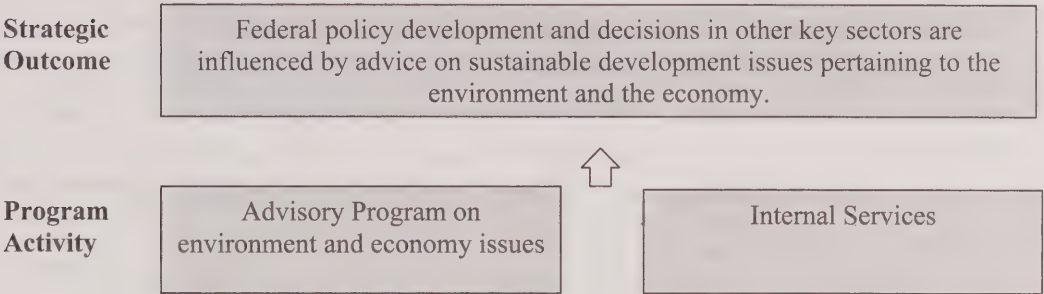


1.2 Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)

The NRTEE aims to achieve the following single strategic outcome: Federal policy development and decisions in other key sectors are influenced by advice on sustainable development issues pertaining to the environment and the economy.

This RPP is based on the Treasury Board-approved PAA shown in Figure 2 below.

**Figure 2: Program Activity Architecture (PAA) —
National Round Table on the Environment and the Economy**



1.3 Planning Summary

1.3.1 Financial Resources (\$ thousands)

The financial resources table below provides a summary of the total planned spending for the NRTEE for the next three fiscal years.

Total Planned Spending

2011–2012	2012–2013	2013–2014
5,249.2	5,249.2	5,249.2

1.3.2 Human Resources (Full-time Equivalent - FTE)

The Human Resources tables provide a summary of the total planned human resources for the NRTEE for the next three years.

Total Planned Human Resources

2011–2012	2012–2013	2013–2014
30	30	30

1.3.3 Planning Summary Table

Strategic Outcome: Federal policy development and decisions in other key sectors are influenced by advice on sustainable development issues pertaining to the environment and the economy.					
Performance Indicator: Extent to which NRTEE advice is considered in policy decisions by federal decision makers		Target: NRTEE advice is partly responsible for a number of policy decisions and is often considered in assessing relevant policy choices made by federal government policy makers.			
Program Activity ¹	Forecast Spending 2010–11 (\$ thousands)	Planned Spending (\$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2011–12	2012–13	2013–14	
Advisory Program on Environment and Economy Issues	3,329.0				Strong Economic Growth
Total Planned Spending		3,333.3	3,333.3	3,333.3	

Program Activity	Forecast Spending 2010–11 (\$ thousands)	Planned Spending (\$ thousands)		
		2011–12	2012–13	2013–14
Internal Services	1,914.2	1,915.9	1,915.9	1,915.9

1.4 Alignment with Government of Canada Outcomes

In 2011–2012, the NRTEE will continue to contribute to the Government of Canada's outcome of *Strong Economic Growth* by providing relevant research and policy advice on how Canada can address sustainable development issues in the medium and long term. The NRTEE's advice, if implemented, is consistent with Canada's national interest and the government's objective of building a globally competitive, sustainable, technologically innovative economy that benefits all Canadians.

1. Treasury Board Secretariat approved program activity, please access the Main Estimates online <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/index-eng.asp?acr=1593>

1.5 Contribution of Priorities to Strategic Outcome

For 2011–2012, the agency has identified two key operational priority areas, both of which contribute to the NRTEE’s single strategic outcome.

Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
To produce advice to decision-makers on environment and economy issues	Ongoing	Federal policy development and decisions in other key sectors are influenced by advice on sustainable development issues pertaining to the environment and the economy.	<p>Timely, actionable, and relevant advice is essential to the NRTEE’s credibility and its ability to influence decision makers.</p> <p>Plans for 2011–2012 include two key policy research areas:</p> <p><i>Climate Prosperity:</i> The NRTEE will release 2-3 further reports in its seven-report series on this issue.</p> <p>Water Sustainability and the Future of Canada’s Natural Resource Sectors: NRTEE will release its Phase II report from this program.</p> <p>(See Section 2 for additional information and other plans.)</p>
To promote advice to decision makers on environment and economy issues	Ongoing	Federal policy development and decisions in other key sectors are influenced by advice on sustainable development issues pertaining to the environment and the economy.	<p>Dissemination and promotion of the NRTEE’s policy advice is an essential component of its work.</p> <p>In addition to the promotion and dissemination of Round Table Reports, there will be a specific focus on strengthening and extending the reach and influence of the NRTEE through a comprehensive strategic communication process and the examination of the use of social media as a communications and engagement tool.</p> <p>(See Section 2 for additional information.)</p>

1.6 Risk Analysis

1.6.1 Organizational Context

The Secretariat, headed by a President and CEO, provides program management, policy and research analysis, communications, and administrative services to the NRTEE.

Issues to be examined by the NRTEE are identified through an internal screening and scoping process, in which the final decisions reflect current policy, environmental, economic or political priorities together with NRTEE members' combined interests. The NRTEE reinforces members' expertise and advice with stakeholder consultation and original policy research undertaken or directed by the Secretariat, as part of its approach to conducting its work.

The NRTEE can respond to specific research requests from the federal government. In addition, the Round Table has a legislated responsibility to respond as per the *Kyoto Protocol Implementation Act* to the federal government's annual Climate Change Plan, within 60 days. This annual reporting requirement exists until 2012.

1.6.2 Risks and Challenges

The NRTEE seeks to influence the government's approach to important sustainable development issues. To accomplish this, the NRTEE must produce and promote relevant, neutral, credible advice in a timely manner. Its ability to do so is affected by both risks and challenges. These are discussed below.

- A key indicator of the NRTEE's performance is its ability to influence government policy development. In Canada, particularly for the issues typically examined by the NRTEE, federal policy is not developed in isolation. It is affected by the government's relationships with other Canadian and international jurisdictions and by a range of other factors over which the NRTEE has no control, creating a complex decision-making environment.
- The ability to influence government is a difficult performance indicator to measure. In addition to the challenge described above, the NRTEE's influence on government decisions may translate into action only years after NRTEE's reports and recommendations are published. Therefore, the causal effect may not always be clear.
- The NRTEE often casts its policy agenda forward as it deals with contentious sustainability issues, risking perceived asymmetry with current government agendas, time frames, and policy frameworks.
- Independent third-party feedback consistently recognizes the Round Table's two key strengths and unique elements as its high quality research and its convening power the ability to create a safe neutral space to discuss difficult issues. These two pillars are

critical to the success of the Round Table's work and thus one of its key risks is reputational.

- The composition of the membership of the Round Table is a key element in reviewing research and reports, engaging with stakeholders and in how the Round Table is perceived. A membership not representative both geographically and from a constituency standpoint runs the risk of weakening the reputation of the Round Table and its ability to provide timely, relevant advice. Having sufficient members appointed in a timely manner will help alleviate any such risks.

1.7 Expenditure Profile

The NRTEE's overall financial resources and expenditures profile is very stable, with only minor fluctuations over time, providing a consistent resource platform for the planning and delivery of activities, research, and reports.

1.8 Estimates by Vote

Estimates by Vote are presented in the 2011–12 Main Estimates which are available here:

<http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/info/info-eng.asp>.

Section 2: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1 Strategic Outcome

The NRTEE has a single strategic outcome:

Federal policy development and decisions in other key sectors are influenced by advice on sustainable development issues pertaining to the environment and the economy.

The NRTEE’s approach to achieving its strategic outcome is to produce, disseminate, and promote policy advice about sustainable development challenges and opportunities; to increase the understanding of decision-makers of these issues; to inform the debate on current and emerging issues; and to endeavour to ensure that NRTEE advice is considered in policy decisions.

Target for 2011–2012: NRTEE advice is considered in assessing relevant policy choices made by federal government policy makers.

Performance indicator: A key indicator of the NRTEE’s performance is the extent to which federal government policy makers consider the NRTEE’s advice in federal policy decisions and use its research results when developing policy recommendations.

2.2 Program Activities (PA)

The NRTEE has two program activities under the Main Estimates:

- *Advisory Program on Environment and Economy Issues*
- *Internal Services*

Each will be described below in Sections 2.3 and 2.4. All the expected results from the Program Activities directly support the NRTEE’s two key priorities as well as the NRTEE’s single strategic outcome.

2.3 Program Activity: Advisory Program on Environment and Economy Issues

PA Description

Raising awareness and understanding among Canadians and their governments about the challenges of sustainable development and promoting viable solutions are vital to Canada’s environmental and economic future. Through this program, the National Round Table on the Environment and the Economy (NRTEE) strives to influence policy development and decision making on select sustainable development issues pertaining to the environment and the economy.

The NRTEE conducts research and analysis and produces information and advice on selected sustainable development issues. The agency promotes its findings and recommendations through a variety of communications channels such as media relations, stakeholder briefings and other events, publications, and the agency website to influence policy and decisions of policy makers in the federal government and other key sectors such as other levels of government, industry, and non-government organizations across the country.

**Program Activity:
Advisory Program on Environment and Economy Issues**

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)

2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
17	3,333.3	17	3,333.3	17	3,333.3

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Increased awareness and understanding	Level of awareness and understanding by federal decision-makers of NRTEE advice on selected issues	Decision-makers have high level of awareness of challenges and potential solutions proposed by the NRTEE. NRTEE is perceived as a leader, able to bring stakeholders together to discuss current and emerging issues.
Useful recommendations and advice	Usefulness of policy advice and recommendations	Informed and regular contact with government decision-makers at all appropriate levels. Detailed policy briefings provided. Policy analysis is seen as relevant, timely, and useful. High stakeholder satisfaction.
Effective communication of recommendations	Quality and reach of external communications	High visibility with stakeholders. Communications reach wide range of target audiences. Broad range of communications products, perceived to be of high quality. Periodic media coverage, generally positive.
High quality research and consultations	Effectiveness of stakeholder consultation	Frequent consultation with stakeholders at national and regional levels. Consultations confirm high-quality NRTEE research and build support for policy advice. High level of participation in NRTEE events. Events are perceived to have high added value.

Program Activity 1—Plans and Initiatives for 2011–2012 and Beyond:

2.3.1 Generate Policy Advice

The Round Table's policy research and analysis will focus on two key initiatives:

Water Sustainability and the Future of Canada's Natural Resource Sectors

The sustainability of Canada's agriculture, energy, forestry, and mining sectors is heavily dependent on the continued availability of water. Rising water consumption/use and the prospects of climate change are two key drivers that may potentially affect critical watersheds across the country, as well as the economic prosperity of Canada's important natural resource sectors.

This program seeks to evaluate the best policies, approaches and mechanisms that governments, industry, and water management authorities can use to manage water and foster both ecosystem health and the various resource sectors' economic sustainability.

The NRTEE's work will explore these issues through a phased approach and take a forward-looking perspective. Building on extensive consultations with industry and other stakeholders, a first report, *Changing Currents*, was published in June, 2010. This report described the key water issues for those sectors and highlighted areas for recommendations and action. The NRTEE is investigating those key issues further, which will lead to the publication of a second report in 2011-12. This will focus on policy recommendations to improve water governance and management in Canada and foster long-term sector sustainability.

Specifically the Round Table will examine:

- Future water demands by natural resource sectors
- Policy instruments for water allocation
- Water use information and accounting
- Governance structures and processes including collaborative governance

For more information go to: <http://www.nrtee-trnee.ca/eng/issues/programs/water/water.php>

Climate Prosperity: The Economic Risks and Opportunities of Climate Change for Canada

Climate Prosperity is a two year policy initiative focussing on two principal research streams.

- The economic implications for Canada resulting from a changing climate, how we should adapt to it and the costs associated with this.

- The economic implications for Canada resulting from the transition to a low-carbon economy, what this means for our future competitiveness, and what strategies are needed to succeed.

In 2010-11, the Round Table published its first three reports in its seven part series on Climate Prosperity: *Measuring Up: Benchmarking Canada's Competitiveness in a Low - Carbon World*, *Degrees of Change: Climate Warming and the Stakes for Canada* and *Parallel Paths: Canada-U.S. Climate Policy Choices*.

In the coming fiscal year the Round Table plans to advance its extensive work on this initiative and the final four reports in the series:

- Report 4: *Net National Costs of Climate Change*. This report will provide for the first time, national economic costing of the impact of climate change on Canada, together with a detailed look at three key sectors: coastal zones, human health, and forests.
- Report 5: *Policy Pathway Report for Climate Impacts and Adaptation*. This advisory report will provide a range of policy pathways and actions to help Canada take advantage of its potential to adapt to a changing climate.
- Report 6: *Policy Pathway Report for Global Low-Carbon Transition*. This advisory report will provide policy pathways and actions necessary for Canada to thrive in a global low-carbon economy in areas such as energy, innovation, skills, investment and governance.
- Report 7: *Citizen Engagement*. The last report in the series will highlight input from Canadian citizens to ensure action on climate change is underpinned by a broad social consensus informed by democratic dialogue and debate.

More information on the initiative can be found at <http://www.climateprosperity.ca>.

2.3.2 Comply With Bill C-288

The NRTEE will comply with its annual legislated responsibilities under the *Kyoto Protocol Implementation Act* with respect to the government's Climate Change Plan and Statement. In order to carry out its statutory obligations, the NRTEE will undertake research, gather information, and produce a written response as required within the mandatory time frame.

2.3.3 Respond to Government References

The NRTEE recognizes the importance of responding to government "references" or requests for advice on specific issues, and will do so as required.

2.3.4 Promote Advice

Promoting the research and policy advice of the Round Table is essential to raising awareness and influencing government. The NRTEE promotes its advice through media relations, its website, direct electronic distribution to stakeholders, as well as by undertaking outreach activities, speaking engagements, and collaborative activities with non-governmental sectors, stakeholders, academia, and other organizations. Each targeted audience and activity is critical to the agency's efforts to reinforce its acknowledged reputation as a credible and trustworthy source of research and advice.

Enhance Stakeholder Communications Activities

In 2011–2012, the NRTEE will continue its extensive briefings and stakeholder engagement on its ongoing work. These activities will be part of a targeted effort to increase the level of awareness and understanding of its recommendations and advice by federal decision makers and national and regional stakeholders, with the ultimate goal of influencing policy development on the issues addressed. The meetings provide a forum to present the NRTEE's advice and also to hear from stakeholders. This exchange of ideas is important for ensuring that the advice is useful and relevant; it also assists in framing future possible work on specific issues.

The agency will continue its efforts to improve the reach of its advice and influence through increased contacts with government, the media, NGOs, stakeholders, and others. Recent efforts to improve linkages and coordination within the portfolio will continue. By increasing its visibility, the NRTEE plans to raise its profile with the public and, in turn, strengthen its influence with various levels of government. The NRTEE will reinforce its efforts to more broadly communicate its role as a public policy advisor, and will utilize its various members to give voice to that message.

Improve Strategic Communications

During 2010-2011 an in-depth examination of the 'NRTEE Brand' was conducted. The results confirmed the Round Table's position as a trusted, credible, balanced source of high quality research with a unique capacity to convene disparate parties on difficult issues in a safe neutral environment. The NRTEE will use and leverage this perception to guide and reinforce its strategic communication efforts going forward. This will be accomplished principally through the dissemination of the Round Table's policy reports. These reports are informed by meetings with, and by research derived from, leading experts and stakeholders from across the country.

In 2011-2012 the NRTEE will explore, and implement where feasible, a social media marketing strategy. This has the potential to encourage citizen and stakeholder engagement and participation on new levels, helping to drive the national conversation on sustainable development issues. The effective use of social media tools will enhance the Round Table's reputation as a credible and reliable research body and help further establish it as a leader in national thinking on these issues. It will also establish a more engaged and inter-active stakeholder community.

The NRTEE's recent efforts to improve its website and increase its use utilization of digital media to disseminate its reports have proven very successful. Website visits have more than doubled from the prior year and Round Table reports are being downloaded from the website in unprecedented numbers.. What is not currently well understood are details on the composition of website visitors. The NRTEE plans to invest in web analytical tools to better understand its website traffic and to use this information to better and more strategically target its constituencies and be more effective in its communications.

The recent branding exercise and strategic communications assessment confirmed that the NRTEE's core communication messages remain essentially valid. Key communications messages for 2011-2012 are as follows:

- A leading national public policy organization that offers critical advice on how best to integrate environmental and economic concerns as part of sustainable development.
- A credible and trustworthy source of policy guidance, thanks to its original research and reliance on input from experts and interests.
- A trusted, neutral space to discuss issues and solutions affecting sustainable development.
- A catalyst for needed public policy ideas in sustainable development.

2.4 Program Activity: Internal Services

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
13	1,915.9	13	1,915.9	13	1,915.9

Program Activity 2—Plans and Initiatives for 2011–2012 and Beyond:

There are no major planned initiatives planned for the Internal Services Activity for 2011–12. After several years of significant undertakings, the focus will be on consolidation and refinement of earlier information management and information technology change initiatives.

2.5 Performance Measurement in 2011–2012

The NRTEE's Performance Measurement Framework and the Management Resources and Results Structure are used as the basis for identifying the expected results and indicators.

Key data sources for populating the framework are as follows:

- Feedback from federal decision-makers and national stakeholders.
- Feedback provided by participants after NRTEE consultation sessions.
- Operational data related to communications and overall management of the NRTEE.
- Website traffic and analytics.

The NRTEE plans to monitor the usefulness and relevance of the various elements of the framework and to make adjustments as required to ensure their ongoing value to management for planning and decision making.

2.6 Benefits for Canadians

The NRTEE benefits Canadians by addressing an issue of critical importance to Canada's long-term prosperity and quality of life, namely sustainable development. The agency provides forward recommendations to decision-makers with the ultimate goal of influencing policy on issues at the nexus of the environment and the economy. These recommendations, are consistent with Canada's national interest and the government's objective of building a globally competitive, sustainable, technologically innovative economy.

SECTION 3: SUPPLEMENTARY INFORMATION

All electronic supplementary information tables found in the 2011–12 Report on Plans and Priorities can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/info/info-eng.asp>

3.1 Summary of Capital Spending by Program Activity

3.2 Green Procurement

3.3 Future-oriented Financial Highlights

The future-oriented financial highlights presented in this section of the RPP are intended to serve as a general overview of the NRTEE's operations. These future-oriented financial highlights are prepared on an accrual basis to strengthen accountability and improve transparency and financial management.

Future-oriented Condensed Statement of Operations (Unaudited)

For the Year (Ended March 31)

(\$ thousands)

	Future-Oriented 2011–12
Expenses	
Total Expenses	5,824
Revenues	
Total Revenues	1
Net Cost of Operations	5,823

The future-oriented Statement of Operations and applicable notes can be found on the NRTEE website at <http://www.nrtee-trnee.ca/eng/publications/annual-reports/RPP-2011-2012/future-oriented-financial-highlights-eng.php>.

3.4 Other Items of Interest

Round Table Members

Members meet four times a year to review research, approve reports, and agree on new priorities for action. Members often participate in expert advisory committees and on NRTEE task forces. They bring unique expertise as well as a broader perspective to the Round Table, essential to enriching the NRTEE's results.

(At December 31, 2010; subject to change during the year)

NRTEE Chair Robert Page <i>Calgary, Alberta</i>	Christopher Hilkene <i>Toronto, Ontario</i>
David Bishop <i>Regina, Saskatchewan</i>	Franklin Holtforster <i>Toronto, Ontario</i>
Elizabeth Brubaker <i>Toronto, Ontario</i>	Robert Kulhawy <i>Calgary, Alberta</i>
The Honourable Pauline Browes, P.C. <i>Toronto, Ontario</i>	Donald MacKinnon <i>Toronto, Ontario</i>
Dianne Cunningham <i>London, Ontario</i>	Robert Mills <i>Red Deer, Alberta</i>
Anthony Dale <i>Toronto, Ontario</i>	Mark Parent <i>Halifax, Nova Scotia</i>
John Hachey <i>Lachine, Québec</i>	Richard Prokopanko <i>Vancouver, British Columbia</i>
Tim Haig <i>Oakville, Ontario</i>	Robert Slater <i>Ottawa, Ontario</i>

3.5 NRTEE Contact Information

Jim McLachlan
Director, Corporate Services
344 Slater Street, Suite 200
Ottawa, ON K1R 7Y3
Tel: 613-947-4507

3.4 Autres sujets d'intérêt

Membres de la Table ronde

Les membres de la TRNEE se réunissent quatre fois par année pour examiner les recherches, approuver les rapports et convenir de nouvelles priorités d'action. Ils siègent souvent à des comités consultatifs d'experts et aux groupes de travail de la TRNEE. Ils apportent à la Table ronde un savoir-faire unique et une perspective plus vaste, éléments indispensables à l'enrichissement des résultats de l'organisme.

(Au 31 décembre 2010, sous réserve de changements en cours d'exercice)

Président de la TRNEE	Christopher Hillkene
Robert Page	Toronto (Ontario)
Calgary (Alberta)	
David Bishop	Franklin Holtförster
Regina (Saskatchewan)	Toronto (Ontario)
Elizabeth Brubaker	Robert Kulhawy
Toronto (Ontario)	Calgary (Alberta)
L'honorable Pauline Browes, C.P.	Donald MacKinnon
Toronto (Ontario)	Toronto (Ontario)
Dianne Cunningham	Robert Mills
London (Ontario)	Red Deer (Alberta)
Anthony Dale	Mark Parent
Toronto (Ontario)	Halifax (Nouvelle-Ecosse)
John Hachey	Richard Prokopanko
Lachine (Québec)	Vancouver (Colombie-Britannique)
Tim Haig	Robert Slater
Oakville (Ontario)	Ottawa (Ontario)

3.5 Contact à la TRNEE

Jim McLachlan
Directeur, Services intégrés
344, rue Slater, bureau 200
Ottawa (ON) K1R 7Y3
Tél. : 613-947-4507

Section 3 : Renseignements supplémentaires

Vous trouverez la version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires du Rapport sur les plans et priorités de 2011-2012 sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à <http://www.rbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-fra.asp>.

3.1 Sommaire des dépenses en capital par activité de programme

3.2 Achats écologiques

3.3 Faits saillants des données financières prospectives

Les faits saillants des données financières prospectives qui vous sont présentées dans la section que voici du RPP visent à brosser un tableau général des activités de la TRNÉE. Ces données sont préparées selon la méthode de la comptabilité d'exercice afin d'accroître la reddition de comptes, de faire preuve de plus grande transparence et d'améliorer la gestion financière.

État condensé prospectif des opérations (non vérifié)
Pour l'exercice se terminant le 31 mars
(en milliers de dollars)

État prospectif 2011-2012	Dépenses	Total des dépenses	Recettes	Total des recettes	Coût de fonctionnement net
	5 824		1		5 823

Vous trouverez l'état prospectif des opérations de la TRNÉE et les notes applicables sur le site Web de l'organisme à <http://www.mrtee-trnee.ca/fra/publications-rapports-annuels/RPP-2011-2012/donnees-financieres-prospectives-fra.php>.

La TRNEB prévoit évaluer périodiquement l'utilité et la pertinence des divers éléments du Cadre d'évaluation du rendement et apporter des correctifs au besoin pour veiller à ce qu'ils demeurent utiles à la direction de l'organisme à des fins de planification et de décision.

2.6 Avantages pour les Canadiens

La TRNEB profite aux Canadiens du fait qu'elle traite d'un enjeu d'importance cruciale, en l'occurrence le développement durable, pour la prospérité à long terme et la qualité de vie des Canadiens. L'organisme fait des recommandations tournées vers l'avenir aux décideurs dans le but d'influer sur les politiques à adopter à l'égard d'enjeux se situant à la croisée de l'environnement et de l'économie. L'application de ces recommandations va dans le sens de l'intérêt national du Canada et de l'objectif que s'est donné le gouvernement de bâtir une économie concurrentielle à l'échelle mondiale, durable et favorisant l'innovation technologique.

- La rétroaction des décideurs fédéraux et des intervenants nationaux.
 - La rétroaction des participants aux séances de consultations de la TRNEE.
 - Les données opérationnelles touchant les communications et la gestion générale de la TRNEE.
 - Les données sur l'achalandage du site Web et celles tirées de l'analyse de sa fréquentation.
- Le Cadre s'alimente aux principales sources de données suivantes :

Le Cadre d'évaluation du rendement de la TRNEE et la Structure de gestion, des ressources et des résultats servent de base pour déterminer les résultats attendus et les indicateurs.

2.5 Évaluation du rendement en 2011-2012

Activité de programme 2 – Plans et initiatives pour 2011 2012 et après :

Aucune grande initiative n'est prévue en 2011-2012 au titre des services internes. Après plusieurs années de projets d'envergure, l'heure sera à la consolidation et à l'amélioration des initiatives de gestion de l'information et de modernisation des technologies de l'information déjà en cours.

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)			
2011-2012	2012-2013	2013-2014	
ETP	ETP	ETP	Dépenses prévues
13	13	13	1 915,9
13	13	13	1 915,9

2.4 Activité de programme : Services internes

- une organisation nationale renommée de politiques publiques offrant des conseils capitaux sur la meilleure façon de conjuguer les préoccupations environnementales et économiques au développement durable.
- une source crédible et fiable de conseils stratégiques puisqu'elle fait ses propres recherches et compte sur l'apport d'experts et de groupes divers.
- une tribune fiable et neutre pour débattre d'enjeux et de solutions en matière de développement durable.
- un organisme catalyseur à consulter pour trouver les idées requises en matière de politiques publiques dans le domaine du développement durable.

et la pertinence des conseils, mais il aide également à cerner d'éventuels travaux à mener sur des questions particulières.

L'organisme poursuivra ses efforts en vue d'élargir la portée de ses conseils et de son influence, et ce, en ayant davantage de contacts avec les gouvernements, les médias, les ONG, les intervenants, etc. L'organisme poursuivra les efforts qu'il a récemment entrepris dans le but d'améliorer les relations et la coordination au sein du portefeuille. En augmentant sa visibilité, la TRNEE compte accroître sa notoriété au sein du grand public et, de ce fait, renforcer son influence auprès des divers ordres de gouvernement. La TRNEE redoublera d'efforts pour mieux faire connaître son rôle d'organisme conseil en matière de politiques et demandera à ses membres de se faire les porteurs de ce message.

Améliorer les communications stratégiques

En 2010-2011, l'image de marque de la TRNEE a fait l'objet d'une étude approfondie. Les résultats ont confirmé la réputation dont jouit l'organisme : celle d'une source fiable, crédible et équilibrée de travaux de recherche de grande qualité ayant la capacité unique de rassembler diverses parties autour de sujets épineux dans un cadre sûr et neutre. La TRNEE utilisera cette perception et en fera jouer l'influence afin d'encadrer et de renforcer ses efforts de communication stratégique dans l'avenir, ce qu'elle fera principalement en diffusant ses rapports stratégiques. Ces rapports sont préparés à l'issue de réunions avec d'éminents experts et intervenants de l'ensemble du pays et à la lumière de travaux de recherche de ceux-ci.

En 2011-2012, la TRNEE verra s'il est possible de mettre en œuvre une stratégie de marketing dans les médias sociaux et le fera si tel est le cas. Cela pourrait encourager les citoyens et les intervenants à se mobiliser et à participer d'autres façons et, du coup, aider à faire avancer le dialogue national sur les enjeux du développement durable. Le bon usage des outils que sont les médias sociaux rehaussera la réputation d'organisme de recherche crédible et fiable que s'est forgée la TRNEE et l'aidera à se tailler une place encore plus grande de figure de proue de la réflexion nationale en la matière. Elle permettra également à la communauté des intervenants de s'impliquer et d'interagir davantage.

La TRNEE a connu beaucoup de succès dans les efforts qu'elle a récemment entrepris dans le but d'améliorer son site Web et d'utiliser davantage les médias numériques pour diffuser ses rapports. Le nombre de visites de son site Web a plus que doublé par rapport à l'année précédente et ses rapports font l'objet d'un nombre sans précédent de téléchargements. On ne sait toutefois que peu de choses sur la composition de ces visiteurs. La TRNEE prévoit acquérir des outils d'analyse Web afin de mieux comprendre l'achalandage de son site Web et d'utiliser cette information dans le but de mieux, et de plus efficacement, cibler sa clientèle et d'améliorer l'efficacité de ses communications.

Deux activités récentes de la TRNEE – l'exercice de valorisation de sa marque et l'évaluation de ses communications – confirment que les messages de communication de base de l'organisme demeurent essentiellement valides. En 2011-2012, les principaux messages de communication de l'organisme seront les suivants :

- Rapport 6 : Le cheminement stratégique pour la transition vers une économie mondiale faible en carbone. Ce rapport consultatif fera état des avenues que doit emprunter le Canada et des mesures qu'il doit prendre sur le plan des politiques s'il veut prospérer dans une économie mondiale faible en carbone dans des secteurs tels que l'énergie.
- Rapport 7 : La mobilisation des citoyens. Le dernier rapport de la série mettra l'accent sur les idées que la TRNÉE a cherché à recueillir auprès des citoyens pour veiller à ce que l'action à l'égard du changement climatique se fonde sur un vaste consensus social fondé alimenté par un dialogue et un débat démocratiques.

Vous trouverez de plus amples renseignements sur l'initiative à www.prosperiteclimatique.ca

2.3.2 Se conformer au projet de loi C-288

La TRNÉE exercera les responsabilités annuelles qui lui sont prescrites par la *Loi de mise en œuvre du Protocole de Kyoto* à l'égard du Plan sur les changements climatiques du gouvernement et de la déclaration connexe. Pour s'acquitter de ses responsabilités législatives, la TRNÉE entreprendra des recherches, recueillera de l'information et produira une au besoin réponse écrite dans les délais prescrits.

2.3.3 Donner suite aux renvois du gouvernement

La TRNÉE reconnaît l'importance de répondre aux « renvois », ou demandes de conseils sur des questions précises, du gouvernement et le fera au gré des besoins.

2.3.4 Promouvoir les conseils de l'organisme

Il est essentiel de promouvoir les résultats des recherches et les conseils stratégiques de la Table ronde afin de sensibiliser et d'influencer le gouvernement. La TRNÉE fait la promotion de ses conseils par l'entremise de ses relations avec les médias, de son site Web, de la distribution directe de ces conseils aux intervenants par voie électronique, d'activités de rayonnement, d'allocutions et d'activités en collaboration avec le secteur non gouvernemental, les intervenants, le milieu universitaire et d'autres organisations. Chaque auditoire cible et activité de l'organisme est essentiel aux efforts que déploie celui-ci pour affermir la réputation de source crédible et fiable de recherches et de conseils dont il jouit.

Renforcer les activités de communication avec les intervenants

En 2011-2012, la TRNÉE continuera à multiplier les séances d'information au sujet de ses travaux en cours et à faire participer à fond les intervenants à ceux-ci. Ces activités feront partie de l'effort ciblé qu'elle déploiera pour mieux faire connaître et comprendre ses conseils et recommandations aux décideurs fédéraux et aux intervenants régionaux et nationaux dans le but d'influer sur l'élaboration de politiques sur les questions à l'étude. Les rencontres permettent à la TRNÉE de présenter ses conseils et de connaître l'opinion des intervenants. Non seulement cet échange d'idées est-il important pour assurer l'utilité

emploiera surtout à faire des recommandations stratégiques pour améliorer la gouvernance et la gestion de l'eau au Canada et pour favoriser la viabilité à long terme des secteurs touchés.

La Table ronde s'intéressera plus particulièrement aux questions suivantes :

- la demande future en eau par les secteurs des ressources naturelles;
- les instruments stratégiques d'attribution de l'eau;
- l'information sur l'utilisation de l'eau et la comptabilisation de cet usage;
- les structures et les processus de gouvernance, y compris la gouvernance collaborative.

Pour en savoir davantage à ce sujet, veuillez consulter le site <http://www.mtce-trnee.com/tra/enjeux/eaue.php>

Prosperité climatique : Les risques et les possibilités économiques du changement climatique pour le Canada

Prosperité climatique est une initiative stratégique de deux ans comportant deux grands volets de recherche :

- Les conséquences économiques du changement climatique pour le Canada, la façon dont nous devrions nous y adapter et ce que cela coûte.

- Les conséquences économiques pour le Canada d'une transition vers une économie faible en carbone, ce que cela signifie pour notre capacité concurrentielle future et les stratégies requises pour réussir.

En 2010-2011, la Table ronde a publié les trois premiers de sa série de sept rapports sur la prospérité climatique, soit *À la hauteur : Analyse comparative de la compétitivité du Canada dans un monde faible en carbone, Degrés de réchauffement : les enjeux de la hausse du climat pour le Canada et Voies parallèles : choix de politiques climatiques pour le Canada et les E.-U.*

Au cours du prochain exercice, la Table ronde entend faire avancer ses travaux de ce vaste chantier et les quatre derniers rapports de la série, soit :

- Rapport 4 : Le coût national net du changement climatique. Ce rapport fournira, pour la première fois, les coûts économiques nationaux des effets du changement climatique sur le Canada et brossera un tableau détaillé de la situation dans trois secteurs clés : les zones côtières, la santé humaine, et les forêts.

- Rapport 5 : Le cheminement stratégique pour l'adaptation au changement climatique. Ce rapport consultatif fera état d'une gamme de voies à suivre et de mesures à prendre sur le plan des politiques afin d'aider le Canada à tirer profit de son potentiel d'adaptation au changement climatique.

		actuelle et utile. Grande satisfaction des intervenants.
Communication	Qualité et portée des communications externes	Grande visibilité auprès des intervenants. Les communications atteignent un grand éventail d'auditoires cibles. Vaste gamme de produits de communication perçus comme étant de grande qualité. Couverture médiatique périodique et généralement positive.
Recherches et consultations de grande qualité	Efficacité de la consultation des intervenants	Consultation fréquente des intervenants aux niveaux national et régional. Les consultations confirment la grande qualité des recherches de la TRNEB et favorisent la formulation de conseils en meilleure connaissance de cause. Niveau élevé de participation aux événements de la TRNEB. Les événements sont perçus comme ayant beaucoup de valeur ajoutée.

Activité de programme 1 – Plans et initiatives pour 2011-2012 et après :

2.3.1 Formuler des conseils stratégiques

Les travaux de recherche et d'analyse de la Table ronde graviteront autour de deux initiatives principales:

La pérennité de l'eau et des secteurs des ressources naturelles du Canada

La durabilité des secteurs de l'agriculture, de l'énergie, des forêts et des mines au Canada est largement tributaire de la disponibilité continue de l'approvisionnement en eau. La consommation et l'utilisation croissantes de l'eau ainsi que les perspectives en matière de changement climatique sont deux facteurs clés pouvant affecter des bassins hydrographiques d'importance cruciale aux quatre coins du pays ainsi que la prospérité économique des secteurs importants que sont ceux des ressources naturelles au Canada. Ce programme de recherche vise à évaluer les meilleurs politiques, approches et mécanismes que peuvent utiliser les gouvernements, l'industrie et les autorités de gestion de l'eau pour gérer l'eau et favoriser tant la santé des écosystèmes que la durabilité économique des divers secteurs des ressources naturelles.

La TRNEB explorera ces questions en suivant une démarche progressive tournée vers l'avenir. À l'issue de nombreuses consultations auprès de l'industrie et d'autres intervenants, la Table ronde a publié un premier rapport. Courant de changement, en juin 2010, Elle y décrit les principaux enjeux de l'eau pour ces secteurs en plus d'y présenter des recommandations et d'y faire état de mesures à prendre. La TRNEB s'attire à étudier ces questions clés plus à fond et publiera un deuxième rapport en 2011-2012. Elle s'y

2.3 Activité de programme : Programme consultatif sur les enjeux environnementaux et économiques

Description de l'AP	
Il est vital pour l'avvenir tant économique qu'environnemental du Canada de faire mieux connaître et comprendre aux Canadiens et à leurs gouvernements les défis du développement durable et de promouvoir des solutions viables pour les relever. Par ce programme, la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE) vise à exercer une influence sur l'élaboration de politiques et la prise de décisions sur des enjeux particuliers de développement durable touchant l'environnement et l'économie. La TRNEE fait de la recherche et de l'analyse en plus de produire de l'information et de formuler des conseils au sujet d'enjeux particuliers en matière de développement durable. L'organisme fait la promotion de ses résultats et de ses recommandations par divers moyens de communication tels que les relations avec les médias, la tenue de séances d'information des intervenants et d'autres événements à leur intention, la diffusion de ses publications et son site Web, le tout afin d'influencer les décideurs du gouvernement fédéral et d'autres secteurs clés, comme les autres ordres de gouvernement, l'industrie et les organisations non gouvernementales de l'ensemble du pays, dans leurs politiques et leurs décisions.	

Activité de programme :	
Programme consultatif sur les enjeux environnementaux et économiques	
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)	
2011-2012	2012-2013
ETP	ETP
Dépenses	Dépenses
prévues	prévues
17	17
3 333,3	3 333,3

Cibles	
Plus grande connaissance et compréhension	Indicateurs de rendement
Utilité des conseils et des recommandations	Indicateurs de rendement
Conseils utiles	Indicateurs de rendement
17	17
3 333,3	3 333,3

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Cibles
Plus grande connaissance et compréhension	Niveau de connaissance et des décideurs fédéraux des conseils de la TRNEE sur des questions particulières	Les décideurs connaissent très bien les défis à relever et les solutions potentielles que propose la TRNEE. La TRNEE est perçue comme un chef de file capable de rassembler les intervenants afin de discuter d'enjeux actuels et émergents.
Recommandations et conseils utiles	Utilité des conseils et des recommandations	Contact informé et régulier avec les décideurs du gouvernement à tous les niveaux appropriés. Prestation d'exposés d'orientation détaillés. L'analyse des politiques est considérée comme pertinente.

Section 2 : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

2.1 Résultat stratégique

La TRNEE a un résultat stratégique unique:

Les conseils de développement durable dans les domaines de l'environnement et de l'économie influent sur l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral et sur les décisions qui se prennent dans d'autres secteurs clés.

La démarche de la TRNEE pour atteindre son résultat stratégique consiste : à produire et à diffuser des conseils stratégiques sur les défis et les possibilités du développement durable et à promouvoir ces conseils; à faire mieux comprendre ces questions aux décideurs; à éclairer le débat sur les enjeux actuels et émergents; et à veiller autant que possible à ce que les décisions stratégiques soient prises à la lumière de ses conseils.

Cible pour 2011-2012 : Les décideurs du gouvernement fédéral tiennent compte des conseils de la TRNEE lorsqu'ils cherchent à faire de judicieux choix stratégiques.

Indicateur de rendement : Le principal indicateur de rendement de la TRNEE est la mesure dans laquelle les décideurs du gouvernement fédéral tiennent compte de ses conseils lorsqu'ils prennent des décisions stratégiques, d'une part, et utilisent les résultats de ses recherches lorsqu'ils formulent des recommandations en matière de politiques, d'autre part.

2.2 Activités de programme (AP)

La TRNEE a deux activités de programme aux fins du Budget principal des dépenses :

- Programme consultatif sur les enjeux environnementaux et économiques
- Services internes

Les deux sont décrites aux sections 2.3 et 2.4 respectivement. Tous les résultats prévus des activités de programme contribuent directement à la réalisation des deux priorités clés de la TRNEE ainsi qu'à l'obtention de l'unique résultat stratégique de celle-ci.

- Un indicateur clé du rendement de la TRNEF est sa capacité d'influer sur l'élaboration des politiques gouvernementales. Au Canada, en ce qui a trait particulièrement aux questions habituellement examinées par la TRNEF, le gouvernement fédéral n'élabore pas ses politiques en vase clos. Cette capacité subit l'effet des liens du gouvernement avec d'autres administrations au Canada et à l'étranger et d'un ensemble d'autres facteurs sur lesquels la TRNEF n'a aucune emprise, ce qui crée un environnement décisionnel complexe.

- L'aptitude à influencer sur la démarche du gouvernement est un indicateur de rendement difficile à mesurer. Outre le défi décrit ci-dessus, l'influence des conseils de la TRNEF sur les décisions gouvernementales peut ne donner de mesures concrètes que plusieurs années après la formulation des recommandations et la publication des rapports de la TRNEF. Il peut donc être parfois difficile d'établir un lien clair de cause à effet à cet égard.

- La TRNEF fait souvent de la recherche de nature prospective lorsqu'elle traite d'enjeux controversés en matière de développement durable, risquant alors de susciter une perception d'asymétrie par rapport aux programmes, aux échéanciers et aux programmes d'action actuels des pouvoirs publics.

- Les tierces parties indépendantes disent toujours dans leur rétroaction que les deux grandes forces et particularités de la Table ronde sont la grande qualité de ses travaux de recherche et son pouvoir de rassembler, c'est-à-dire sa capacité d'offrir un espace sûr et neutre pour discuter d'enjeux épineux. Ces deux piliers jouent un rôle essentiel dans le succès du travail de la Table ronde, ce qui fait de l'atteinte à la réputation l'un des risques principaux auxquels est exposé l'organisme.

- La composition des membres de la Table ronde joue un rôle primordial dans l'examen des travaux de recherche et des rapports, la mobilisation des intervenants et la perception de l'organisme. Si cette composition n'était représentative ni sur le plan géographique si sur le plan de la clientèle, la Table ronde risquerait d'avoir moins bonne réputation et d'être moins à même de fournir des conseils actuels et pertinents. Nommer suffisamment de membres en temps opportun l'aidera à moins courir de tels risques.

1.7 Profil des dépenses

Les ressources financières et les dépenses globales de la TRNEF sont très stables, ne subissant que des fluctuations mineures au fil du temps, ce qui permet à l'organisme d'avoir continuellement à sa disposition lui ressources qu'il lui faut pour planifier et faire des activités, de la recherche et des rapports.

1.8 Budget des dépenses par crédit voté

Le budget des dépenses par crédit voté est présenté dans le Budget principal des dépenses, qui est disponible à l'adresse suivante : <http://www.lbs-sci.gc.ca/cst-pre/20112012-mc-bpd-info-fr.asp>

Promouvoir auprès des décideurs les conseils de la TRNEE sur des questions environnementales et économiques	En cours	Les conseils de développement durable dans les domaines de l'environnement et de l'économie influent sur l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral et sur les décisions qui se prennent dans d'autres secteurs clés.	Outre la promotion et la diffusion de ses rapports, la Table ronde s'emploiera expressément à renforcer et à élargir son rayonnement et son influence en ayant recours à un processus global de communications stratégiques et en étudiant la possibilité d'utiliser les médias sociaux comme outil de communication et de mobilisation. (Consulter la section 2 pour de plus amples renseignements.)
---	----------	---	--

1.6 Analyse du risque

1.6.1 Contexte organisationnel

Le Secréariat, qui est dirigé par président et premier dirigeant de l'organisme, offre des services de gestion de programme, d'analyse des politiques et de la recherche, de communication et d'administration à la TRNEE.

Les questions à être examinées par la TRNEE sont déterminées au moyen d'un processus interne de sélection et de cadrage à l'issue duquel les décisions qui ont été arrêtées reflètent les priorités actuelles d'ordre politique, environnemental, économique ou politique et les intérêts combinés des membres de la TRNEE. La TRNEE fait son travail de façon à renforcer l'expertise et les conseils de ses membres en consultant les intervenants et en entreprenant ou dirigeant des travaux de recherche originaux par l'entremise de son Secréariat.

La TRNEE peut être appelée à répondre à des demandes de recherche bien précises du gouvernement fédéral. La Table ronde est également tenue, en vertu de la Loi de mise en œuvre du Protocole de Kyoto, de donner suite dans les 60 jours au Plan sur les changements climatiques, annuel, du gouvernement fédéral. Cette exigence de déclaration annuelle restera en vigueur jusqu'en 2012.

1.6.2 Risques et défis

La TRNEE tente d'influer sur l'approche du gouvernement à l'égard d'enjeux importants de développement durable. Pour y arriver, la TRNEE doit formuler des conseils pertinents, neutres et crédibles en temps opportun et les promouvoir. Les risques et les défis abordés ci-dessous l'influencent dans sa capacité de remplir cette fonction.

1.4 Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada

En 2011-2012, la TRNEE continuera à contribuer à l'atteinte du résultat du gouvernement du Canada d'une forte croissance économique en fournissant des conseils de recherche et stratégiques pertinents quant à la façon pour le Canada de s'attaquer à la problématique du développement durable à moyen et à long terme. L'application, le cas échéant, des conseils de la TRNEE va dans le sens de l'intérêt national du Canada et de l'objectif que s'est donné le gouvernement de bâtir une économie qui soit concurrentielle à l'échelle mondiale, durable et innovatrice sur le plan technologique et qui profite à l'ensemble des Canadiens.

1.5 Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Pour 2011-2012, la TRNEE a défini deux priorités opérationnelles qui contribueront chacune à l'atteinte de son unique résultat stratégique.

Priorités	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Conseiller les décideurs sur des questions environnementales et économiques	En cours	Les conseils de développement durable dans les domaines de l'environnement et de l'économie influent sur l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral et sur les décisions qui se prennent dans d'autres secteurs clés.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Prospérité climatique</i> : La TRNEE publiera 2 à 3 rapports de sa série de sept rapports sur cette question. • Pérennité de l'eau et des secteurs des ressources naturelles du Canada : La TRNEE publiera son rapport de la phase II de ce programme. <p>(Consulter la section 2 pour de plus amples renseignements et d'autres plans.)</p>

dépenses en ligne, à <http://www.lbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/index-fra.asp?acr=1593>

Résultat stratégique : Les conseils de développement durable dans les domaines de l'environnement et de l'économie influent sur l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral et sur les décisions qui se prennent dans d'autres secteurs clés.		Indicateur de rendement : Mesure dans laquelle les décideurs fédéraux tiennent compte des conseils de la TRNEE dans leurs décisions stratégiques		Cible : Les conseils de la TRNEE jouent un certain rôle dans la prise d'un certain nombre de décisions et les décideurs fédéraux tiennent compte des conseils de la TRNEE lorsqu'ils cherchent à faire de judicieux choix stratégiques	
Activité de programme ¹	Prévision de dépenses 2010-2011 (en milliers de dollars)	Dépenses prévues (en milliers de dollars)		Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada	Une croissance économique forte
		2013-2014			
	2011-2012	2012-2013	2013-2014		
	Programme consultatif sur les enjeux environnementaux et économiques		3 329,0		
Dépenses prévues totales		3 333,3		3 333,3	

1.3.2 Ressources humaines (équivalent temps plein – ETP)

Total des ressources humaines prévues

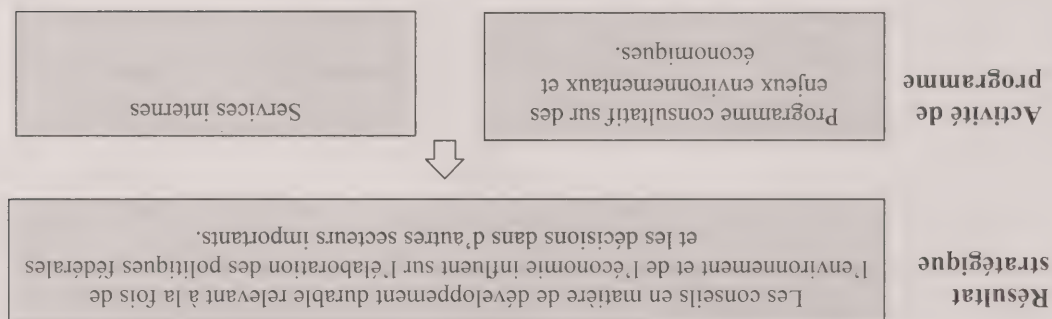
Total des ressources humaines prévues

1.2 Résultat stratégique et architecture des programmes (AAP)

La TRNEE cherche à atteindre le résultat stratégique unique suivant : les conseils de développement durable dans les domaines de l'environnement et de l'économie influent sur l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral et sur les décisions qui se prennent dans d'autres secteurs clés.

Le présent RPP se fonde sur l'AAP approuvée par le Conseil du Trésor (voir la figure 2 ci-dessous).

Figure 2 : Architecture des activités de programmes
Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie



1.3 Résumé de la planification

1.3.1 Ressources financières (en milliers de dollars)

Le tableau des ressources financières ci-dessous résume le total des dépenses que prévoit réaliser la TRNEE au cours des trois prochaines années financières.

Total des dépenses prévues

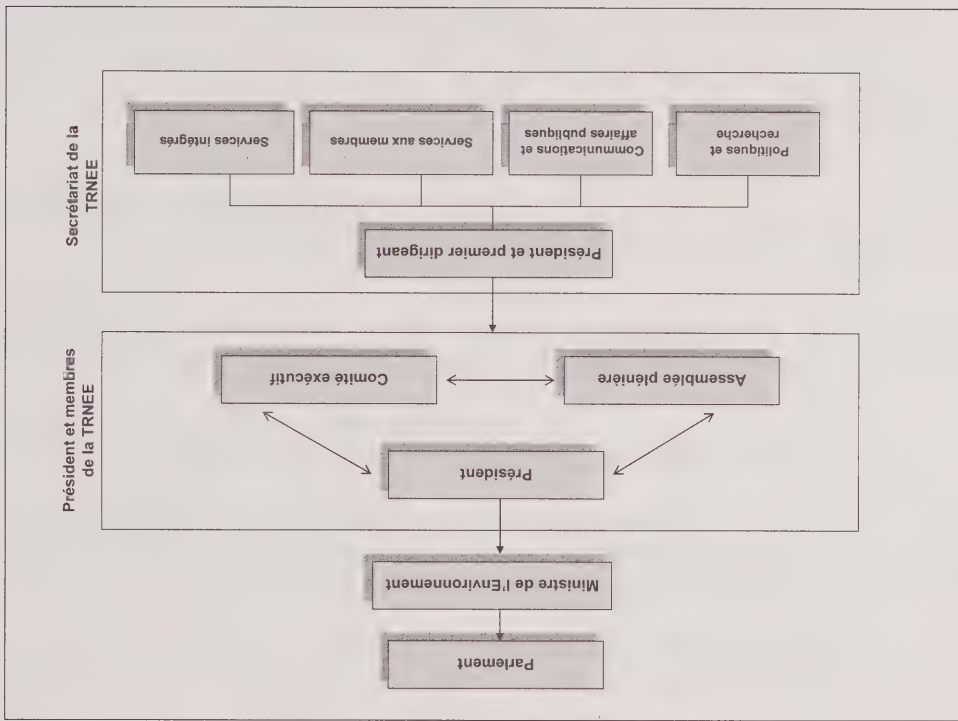
2011-2012	2012-2013	2013-2014
5 249,2	5 249,2	5 249,2

Les membres de la TRNEE en dirigent le travail en puisant à même leur expertise et leur expérience et sont nommés à temps partiel par le gouverneur en conseil. Ils représentent différentes régions du Canada et sont d'éminents chefs de file du milieu des affaires, du milieu syndical, des universités, de la fonction publique et des organisations environnementales.

Le Secrétariat de la TRNEE, qui a pignon sur rue à Ottawa et qui est dirigé par le président et premier dirigeant de l'organisme, appuie les membres dans leur travail. Ceux-ci se réunissent habituellement quatre fois chaque année dans le cadre de séances plénières où ils discutent des priorités en plus d'examiner et d'approuver le travail du Secrétariat.

Vous trouverez des renseignements généraux sur la TRNEE et ses membres sur le site Web de l'organisme, au www.trnee-nrtee.ca

Figure 1 : Organisation interne et relation avec le gouvernement fédéral de la TRNEE



Section 1 : Aperçu

1.1 Raison d'être et responsabilités

La Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE ou Table ronde) a pour mission de jouer un rôle catalyseur dans la définition, l'explication et la promotion, pour tous les secteurs de la société canadienne de même que pour toutes les régions du pays, des principes et de la pratique du développement durable. La TRNEE remplira ce vaste mandat en se penchant stratégiquement sur des questions d'intérêt national à la croisée de l'environnement et de l'économie. Par ses travaux, la TRNEE s'efforce d'influer sur l'élaboration de politiques et la prise de décisions sur des enjeux relatifs à l'environnement et à l'économie. Elle favorise ainsi la prospérité économique de tous les Canadiens tout en préservant l'environnement pour les générations actuelles et futures.

Objectif

- a) effectuer des recherches, recueillir de l'information et des données provenant d'analyses sur des questions d'importance primordiale concernant un développement durable;
- b) conseiller les gouvernements sur la façon d'intégrer la prise en considération de l'environnement et de l'économie dans leur processus décisionnel de même que sur les questions d'ordre planétaire concernant un développement durable;
- c) conseiller ces secteurs et ces régions sur les moyens d'incorporer à leurs activités les principes et la pratique du développement durable;
- d) accroître la sensibilisation du public pour les changements culturels, sociaux, économiques et politiques nécessaires pour réaliser un développement durable et favoriser leur compréhension;
- e) faciliter et contribuer aux efforts collectifs à déployer au Canada pour surmonter les obstacles au développement durable.

Loi sur la TRNEE, article 4

Créée en 1988 par le premier ministre, la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE) est un organisme consultatif national indépendant qui relève du gouvernement fédéral et du Parlement par l'entremise du ministre de l'Environnement (voir à la figure 1 l'organisation interne de l'organisme et sa relation avec le gouvernement fédéral). Le statut de la Table ronde a été officialisé en 1993 par une loi du Parlement, le projet de loi C-72, intitulé Loi constituant la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (Loi sur la TRNEE).

La TRNEE est un établissement public (Loi sur la gestion des finances publiques, annexe II).

Message du président et premier dirigeant

La Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE ou Table ronde) est un organisme consultatif indépendant en matière de politiques qui relève du Parlement par l'entremise du ministre de l'Environnement. En vertu de la Loi sur la TRNEE (1993), la Table ronde a pour mission « de jouer un rôle catalyseur dans la définition, l'interprétation et la promotion, pour tous les secteurs de la société canadienne de même que pour toutes les régions du pays, des principes et de la pratique du développement durable ».

Fort de l'expertise et de l'expérience de ses membres, la TRNEE examine les répercussions environnementales et économiques d'enjeux prioritaires et offre des conseils intégrés sur la façon des aborder en vue d'influer sur l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral et sur les décisions qui se prennent dans d'autres secteurs clés sur ces questions. Depuis sa constitution, il y a 20 ans, la TRNEE s'est taillée la réputation d'un organisme sachant traiter efficacement de questions très controversées et sachant donner des conseils et fournir de la recherche de façon indépendante, crédible et judicieuse.

La Table ronde s'est donnée deux grandes priorités de recherche stratégique pour 2011-2012 : la *prosperité climatique*, ou les risques et possibilités économiques du changement climatique pour le Canada, et la pérennité de l'eau et des secteurs des ressources naturelles du Canada. Nous planifions mettre la dernière main à au moins deux des quatre prochains rapports de consultation stratégique de notre série innovatrice et exhaustive *Prosperité climatique* et avancer les travaux sur les prochains. Ces études ont respectivement pour objet d'évaluer le coût national net du changement climatique pour le Canada selon divers scénarios, de tracer un cheminement stratégique vers une stratégie d'adaptation au changement climatique et d'établir un cheminement stratégique pour la formulation d'un plan de croissance faible en carbone. Nous planifions également clore la phase II de notre programme de l'eau avec la publication d'un nouveau rapport stratégique de consultation sur la gouvernance et la gestion de l'eau. Afin d'appuyer la réalisation de ces objectifs et d'autres initiatives, nous améliorerons nos communications stratégiques et nos activités de mobilisation des intervenants et nous commencerons à utiliser les médias sociaux dans le cadre de notre travail.

La Table ronde continuera, dans le cadre de ses priorités courantes, à s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la Loi de mise en œuvre du Protocole de Kyoto, à répondre aux demandes de conseils en matière de recherche et d'élaboration de politiques qui lui sont adressées par le gouvernement sur des questions qui le préoccupent plus particulièrement ainsi qu'à déterminer les enjeux émergents qui pourraient à terme devoir faire l'objet d'études et de conseils. Le rôle unique que nous permet de jouer notre expertise et notre indépendance à titre de forum d'opinions et d'information provenant d'un large spectre de la société canadienne nous a permis de contribuer de manière significative au développement durable et à la prospérité nationale. Nous sommes déterminés à aider le gouvernement du Canada, le Parlement et la population canadienne à poursuivre dans cette voie.

Le président et premier dirigeant,



David McLaughlin

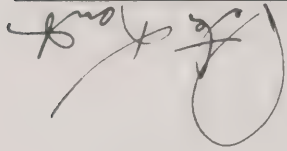
Table des matières

Message du président et premier dirigeant	1
Section 1: Aperçu	1
1.1 Raison d'être et responsabilités	1
1.2 Résultat stratégique et architecture des activités du programme (AAP)	3
1.3 Résumé de la planification	3
1.3.1 Ressources financières (en milliers de dollars)	3
1.3.2 Ressources humaines (en équivalent temps plein [ETP])	4
1.3.3 Tableau du résumé de la planification	4
1.4 Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada	5
1.5 Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique	5
1.6 Analyse du risque	6
1.6.1 Contexte organisationnel	6
1.6.2 Risques et défis	6
1.7 Profil des dépenses	7
1.8 Budget des dépenses par crédit voté	7
Section 2: Analyse des activités de programme par résultat stratégique	9
2.1 Résultat stratégique	9
2.2 Activités de programme (AP)	9
2.3 Activité de programme : Programme consultatif sur les enjeux environnementaux et économiques	10
2.3.1 Formuler des conseils stratégiques	11
2.3.2 Se conformer au projet de loi C-288	13
2.3.3 Donner suite aux renvois du gouvernement	13
2.3.4 Promouvoir les conseils de l'organisme	13
2.4 Activité de programme : Services internes	15
2.5 Évaluation du rendement en 2011-2012	15
2.6 Avantages pour les Canadiens	16
Section 3: Renseignements supplémentaires	17
3.1 Sommaire des dépenses en capital par activité de programme	17
3.2 Achats écologiques	17
3.3 Faits saillants des données financières prospectives	17
3.4 Autres sujets d'intérêt	18
3.5 Contact à la TRNHF	18

Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie

2011-2012

Rapports sur les plans et les priorités



L'honorable Peter Kent
Ministre de l'Environnement

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

(1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

(2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

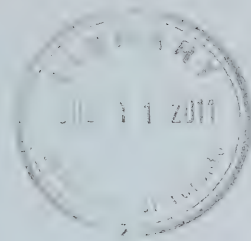
Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



**Table ronde nationale
sur l'environnement
et l'économie**

**Budget des dépenses
2011-2012**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Office of the Auditor General of Canada

2011-12
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

CA1
FN
E77

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2012-III-55
ISBN 978-0-660-66429-3



Office of the Auditor General of Canada

2011–12 Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved

Sheila Fraser

Sheila Fraser, FCA
Auditor General of Canada

Jim M. Flaherty

Honourable Jim Flaherty, P.C., MP
Minister of Finance

For more information contact

Communications
Office of the Auditor General of Canada
240 Sparks Street
Ottawa, Ontario
Canada K1A 0G6

Telephone: 613-995-3708 or 1-888-761-5953
Fax: 613-957-0474
Hearing impaired only TTY: 613-954-8042
Email: communications@oag-bvg.gc.ca
Website: www.oag-bvg.gc.ca

Table of Contents

A Message from the Auditor General of Canada	1
Section I—Office Overview	3
Who we are	3
What we do	3
Strategic outcome and expected results	6
Our priorities for 2011–12	8
Section II—Planning Highlights by Product Line	11
Our main legislative auditing activities	11
Our measures of organizational performance	14
Section III—Supplementary Information	18
Supplementary information tables	18
Planned reports for 2011–12	18
International activities	20
Our performance indicators and measures	21

A Message from the Auditor General of Canada

Photo by Ashley & Cooper (Toronto, Ontario)



Sheila Fraser, Auditor General of Canada

I am pleased to present my Office's Report on Plans and Priorities for 2011–12. As my term will end in May 2011, this is my last such report on behalf of the Office of the Auditor General of Canada.

The Office has identified two strategic priorities for the coming fiscal year: effectively managing the transition to a new Auditor General, and successfully implementing its Renewal of Audit Methodology (RAM) project.

The Auditor General of Canada serves a fixed 10-year, non-renewable term. With the end of my term approaching, the process has begun to recruit Canada's next Auditor General and to make the transition as smooth as possible.

Our second strategic priority for 2011–12 is to successfully deploy the RAM project. This project was undertaken to respond both to significant changes in international and

Canadian auditing standards and to findings of our internal practice reviews, feedback from practitioners, and recommendations of the 2010 international peer review. It involves renewing the Office's audit methodology, establishing a sustainable process to ensure that our methodology remains current, and updating the design and documentation of our Quality Management System. The main objective of the project is to provide our staff with the tools, training, and change management support they need to conduct high-quality audits.

The Office is also continuing to focus on two other areas of strategic importance: people management and product management. With regard to people management, we are addressing the results of our 2010 employee survey. An employee committee reviewed the results and, while employee satisfaction and engagement remain high, the committee made recommendations to senior management about areas that could be improved. The Executive Committee responded with an action plan, which we will be implementing in the coming year.

I am pleased to note that for the fourth year in a row, the Office has been chosen as one of Canada's Top 100 Employers. In addition, this is the third year we have been named one of Canada's Top 25 Family-friendly Employers.

On the product management side, we are continuing our efforts to ensure that our audits are delivered on time and on budget. We have made some progress in this area but have not yet achieved the results we would like to see. The new accounting and auditing standards coming into effect are making it difficult to make accurate budget forecasts. We expect to overcome these challenges in time and to reach our objective.

I believe that over the last 10 years, the Office, with its dedicated professionals, has strengthened the way it serves Parliament and Canadians. I am fortunate to have been supported by colleagues who are committed to excellence, integrity, and making a difference to Canadians, and I am proud to have served as Auditor General of Canada.

A handwritten signature in dark ink, reading "Sheila Fraser". The script is cursive and fluid, with the first name "Sheila" and last name "Fraser" clearly distinguishable.

Sheila Fraser, FCA
Auditor General of Canada

2 February 2011

Section I—Office Overview

Who we are

The Office of the Auditor General of Canada is the legislative audit office of the federal government. We are also the legislative auditor of the three territories. We conduct independent audits and studies that provide objective information, advice, and assurance to Parliament, territorial legislatures, governments, and Canadians. With our reports and testimony at parliamentary hearings, we assist Parliament in its work on the authorization and oversight of government spending and operations.

What we do

The Auditor General is an Officer of Parliament, who is independent from the government and reports directly to Parliament. Her duties are set out in the *Auditor General Act*, the *Financial Administration Act* (FAA), and other acts and orders-in-council. These duties relate to legislative auditing and, in certain cases, to monitoring of federal departments and agencies, Crown corporations, territorial governments, and other entities.

The Office of the Auditor General's main legislative auditing duties are

- financial audits,
- performance audits,
- special examinations,
- sustainable development monitoring activities and environmental petitions, and
- assessments of agency performance reports.

Financial audits

Our financial audits provide assurance that financial statements are presented fairly in accordance with the applicable financial reporting framework. Where required, we provide assurance that the organizations we audit comply, in all significant respects, with legislative authorities that are relevant to a financial audit. We conduct financial audits of federal and territorial Crown corporations and of other organizations. We audit the summary financial statements of the Government of Canada and each of the three territories (Nunavut, the Yukon, and the Northwest Territories).

If issues or opportunities for improvement in areas such as financial reporting and internal controls come to our attention during our financial audit work, we make recommendations to management. We also provide information and advice to support audit committees in meeting their responsibilities for oversight of financial reporting and internal control.

Performance audits

Performance audits examine, against established criteria, whether government programs are being managed with due regard to economy, efficiency, and environmental impact, and whether the government has the means to measure and report their effectiveness. Our reports contain recommendations for addressing the most serious deficiencies identified.

The *Auditor General Act* gives the Office the discretion to determine what areas of government it will examine in its performance audits. We may decide to audit a single government program or activity, an area of responsibility that involves several departments or agencies, or an issue that affects many departments and agencies. We consider requests for audits that we receive from parliamentary committees. However, the final decision about what to audit is made by the Auditor General.

Special examinations

Our special examinations assess the systems and practices maintained by Crown corporations to safeguard their assets; to manage their human, physical, and financial resources economically and efficiently; and to carry out their operations effectively. A special examination provides an opinion to the board of directors of the corporation on whether there is reasonable assurance that there are no significant deficiencies in the corporation's systems and practices. In addition to reporting on significant deficiencies, our special examinations highlight systems and practices that contribute to success and provide information and recommendations to boards of directors about opportunities for improvement.

All parent Crown corporations are subject to a special examination by the Office, except the Bank of Canada, which is exempt from this requirement, and the Canada Pension Plan Investment Board, which, under its act, is subject to a special examination by an auditor chosen by its board of directors. Under the FAA, special examinations are required at least once every 10 years.

Sustainable development monitoring activities and environmental petitions

The Commissioner of the Environment and Sustainable Development assists the Auditor General in performing her duties related to the environment and sustainable development. The Commissioner conducts performance audits to monitor the government's management of environmental and sustainable development issues and, on behalf of the Auditor General, reports to Parliament on issues that should be brought to its attention.

Under the *Kyoto Protocol Implementation Act*, the Commissioner is required to provide Parliament with a biennial report; this report includes an analysis of Canada's progress in implementing its climate change plans; an analysis of Canada's progress in meeting its obligations under Article 3, paragraph 1, of the Kyoto Protocol; and any observations and recommendations on any matter that the Commissioner considers relevant.

With passage of the *Federal Sustainable Development Act* in June 2008, the federal government is required to table a federal sustainable development strategy every three years beginning in 2010. Under the Act, the Commissioner was given the responsibility of reviewing a draft of

the federal government's sustainable development strategies and commenting on whether the targets and implementation strategies can be assessed.

Once every three years, beginning in 2011, the Act requires 28 federal departments to prepare sustainable development strategies that contribute to and comply with the federal strategy. The Commissioner must report annually to the House of Commons on the extent to which departments subject to the Act have contributed to meeting the targets set out in the federal strategy and have met the objectives and implemented the plans set out in their own sustainable development strategies. In June 2011, the government must report on progress in implementing its strategy. The Commissioner must assess the fairness of the information contained in the government's progress report.

The Commissioner also administers the environmental petitions process. He monitors responses to environmental petitions and reports annually to Parliament on petition activities including instances where ministers' responses to petitions were not provided within the 120-day time limit specified in legislation. The Office of the Auditor General considers issues raised in petitions when planning future audits.

Integration of environment and sustainable development

The Office is committed to ensuring that our auditors systematically consider environmental risks when they prepare their long-term performance audit plans and carry out their survey work for individual performance audits. Environmental specialists and audit tools are available to support them in fulfilling this commitment. When conducting special examinations of Crown corporations where important environmental risks have been identified, audit teams also receive enhanced support and advice from our environmental specialists.

Assessments of agency performance reports

The legislation governing Parks Canada, the Canadian Food Inspection Agency, and the Canada Revenue Agency requires the Auditor General to periodically carry out an assessment of the fairness and reliability of the performance information reported in their annual reports against corporate objectives they provided to Parliament.

Professional practices

In order to ensure the reliability and consistency of our audit work, the Office makes an ongoing investment in professional practices. This investment supports

- the development and maintenance of up-to-date audit methodology, guidance, and audit tools;
- communication and training to promote consistency in the application of audit methodology and our Quality Management System; and
- the provision of advice on the interpretation and application of professional standards, Office policies, audit methodology, and the Office's Quality Management System.

The Office also works with other legislative audit offices and professional associations, such as The Canadian Institute of Chartered Accountants, to advance legislative auditing methodology, accounting and auditing standards, and best practices. The Office works

together with provincial legislative audit offices in the development and implementation of professional standards, and in methodology development and training. We also collaborate with our provincial colleagues on issues that are cross-jurisdictional. We regularly participate in external reviews of other national legislative audit offices and are the subject of external reviews.

International activities

Our international strategy guides our international activities and positions the Office to meet future opportunities and challenges. The strategy has four goals: contributing to the development and adoption of appropriate and effective professional standards, sharing knowledge among audit offices, building capabilities and professional capacities of audit offices, and promoting better managed and accountable international institutions (see Section III for more details).

Strategic outcome and expected results

The long-term strategic outcome of the Office of the Auditor General is to contribute to better-managed government programs and better accountability to Parliament and territorial legislatures through legislative auditing.

We have identified a number of results that we expect to achieve with our audits in the short, medium, and long term:

- In the short term, we want to engage legislatures and federal and territorial organizations in the audit process, ensure that they are well-informed about our work, and maintain support for our role and work.
- In the medium term, we want to assist legislatures in holding government to account; make our work relevant to federal and territorial organizations, departments, agencies, and Crown corporations; and ensure that the public is well informed about our work.
- In the long term, we want our work to lead to more effective, efficient, and economical government programs and operations, and programs that foster sustainable development.

The following tables provide the Office's planning summary, including our strategic outcome, expected results, performance objectives, indicators and targets, and details of planned spending for the coming year (Exhibits 1 and 2).

Exhibit 1—Planning summary		
Strategic Outcome: We contribute to a well-managed and accountable government for Canadians		
Expected results <ul style="list-style-type: none"> Legislatures are well-informed Legislatures and federal and territorial organizations are engaged in the audit process Legislatures hold government to account Our work is relevant to federal and territorial organizations, departments, agencies, and Crown corporations The media and public are well-informed Support for our role and work is maintained 		
Objectives	Indicators and targets	
Key users of our reports are engaged in the audit process	Maintain the percentage of audits that are reviewed by parliamentary committees Maintain the number of parliamentary hearings and briefings we participate in relative to the number of sitting days	
Our work adds value for the key users of our reports	Maintain or increase the percentage of users who find our audits add value	
Our work adds value for the organizations we audit	Maintain or increase the percentage of senior managers who find our audits add value	
Key users of our reports and the organizations we audit respond to our findings	Maintain or increase the percentage of recommendations that are implemented or reservations/deficiencies that are addressed	
Legislative auditing activity ¹	Forecast spending 2010–11 (\$ millions)	Planned spending 2011–12 (\$ millions)
Financial audits of Crown corporations, territorial governments, and other organizations, and of the summary financial statements of the Government of Canada	42.0	44.1
Performance audits and studies	40.6	40.7
Special examinations of Crown corporations	0.7	2.8
Sustainable development monitoring activities and environmental petitions	1.7	2.1
Assessments of agency performance reports	0.7	0.7
Professional practices	15.7	15.0
Total cost of operations	101.4	105.4
Less: costs recovered ²	0.6	0.8
Net cost of operations	100.8	104.6

¹ We have allocated the cost of audit services to each legislative auditing activity.

² The costs recovered include spendable revenue from the National Professional Practices Group and from the audit of the International Labour Organization, which we conduct on a cost recovery basis.

Exhibit 2—Voted and statutory items (\$ millions)			
Vote # or statutory item (\$)	Vote or statutory wording	2010–11 Main Estimates	2011–12 Main Estimates
15	Program expenditures	75.1	74.5
(S)	Contributions to employee benefit plans	10.0	10.4
	Total ¹	85.1	84.9

¹ The difference between net cost of operations (Exhibit 1) and Main Estimates includes cost of services received without charge from other government departments, costs recovered, other adjustments that are routine in nature, including the carry-forward funding, parental leave/severance payments, and other differences due to accrual accounting (salary accruals and capital asset acquisition less depreciation).

The following tables provide the Office's planned financial and human resources for the next three years (Exhibit 3).

Exhibit 3—Planned financial and human resources				
	Forecast spending 2010–11 (\$ millions)	Planned spending 2011–12 ¹ (\$ millions)	Planned spending 2012–13 (\$ millions)	Planned spending 2013–14 (\$ millions)
Financial resources				
Net cost of operations	100.8	104.6	100.9	100.9

¹ We expect to lapse funds in 2010–11 and to be able to carry the funds forward to 2011–12. Any future funds that may potentially be carried forward are not included in subsequent years' planned spending numbers.

	Forecast 2010–11	Planned 2011–12	Planned 2012–13	Planned 2013–14
Human resources				
Full-time equivalents	635	633	633	633

Our priorities for 2011–12

Each year the Office reviews and updates its strategic plan and priorities in response to changes in our operating environment and to the results of our key performance indicators and our risk management processes.

We have established two strategic priorities for the 2011–12 fiscal year:

- Effectively manage the transition to a new Auditor General
- Successfully implement our Renewal of Audit Methodology (RAM) project

Effectively manage the transition to a new Auditor General

One of the Office's strategic priorities is to manage the transition to a new Auditor General. The Auditor General has a fixed 10-year term that is non-renewable. The mandate of the current Auditor General ends in May 2011.

A selection committee, created by the Privy Council Office and comprised of senior government members and external consultants, will review the applications for the position and make a recommendation to the Prime Minister. The appointment requires consultation with the leader of every recognized party in the Senate and House of Commons. There must also be approval of the appointment by resolution of the Senate and House of Commons. Once the parliamentary approval resolution is passed, officials in the Privy Council Office will prepare the necessary documentation for the appointment by the Governor in Council.

Within the Office, preparations are under way to make the transition as smooth as possible. We hope that the selection and appointment process will be completed in time to provide an overlap period for the current and new Auditor General to work together.

Successfully implement our Renewal of Audit Methodology (RAM) Project

Our other strategic priority is to successfully implement our RAM project, with the objective being to provide our staff with the tools, training, and change management support they need to conduct high-quality audits. This project will renew the Office's audit methodology, establish a sustainable process for ensuring that our methodology remains current, and update the design and documentation of our Quality Management System.

This project responds, in part, to significant changes in international and Canadian auditing standards, and to the introduction of International Financial Reporting Standards (IFRS) in 2011. A large number of the entities we audit are changing the basis of accounting used to prepare their annual financial statements—some to IFRS and others to public sector accounting standards. As a result, the financial statements that we are responsible for auditing are changing, as well as the manner in which we conduct and report our audits.

The project also responds to findings of our internal practice reviews, feedback received from practitioners, and recommendations of the international peer review of the Office done in 2010. The Peer Review Report and the Office's Response and Action Plan are available on our website at www.oag-bvg.gc.ca/peer-review.

We are on track to meet our deadline for the implementation of this project, except in one area related to our financial audit practice. In that practice, we have made the changes necessary to ensure that our methodology is fully compliant with the new Canadian Auditing Standards and have provided the necessary training to audit staff affected. However, our plans to put in place additional guidance and provide related training will be completed by 31 December 2012, one year later than planned. In all other areas and product lines, we are on track to meet our 31 December 2011 target date.

Other

Funding. For the past two years, the Office has not sought additional funding. In March 2010, the government decided to freeze operating budgets at 2010–11 levels for the following two fiscal years, 2011–12 and 2012–13. Therefore, in 2011–12, we will continue to work within our existing funding level. With these funds, we will conduct all of our statutory financial audits and plan to complete 25 performance audits and studies, and 3 special examinations.

Response to our employee survey. The results of our most recent employee survey indicated that employee satisfaction and engagement remains high, that the Office has improved in a number of areas, and that there are some areas for improvement.

An employee committee reviewed the results and made detailed recommendations to senior management, focusing on the areas of people management, product and resource management, and communication. The Executive Committee responded to the recommendations with an action plan including specific initiatives that will be undertaken in each of those areas. The results of the survey are available on our website at www.oag-bvg.gc.ca/employee-surveys.

Resource allocation and project management. Beginning in 2008–09, we undertook a number of initiatives to improve our overall project management, including better planning, budgeting, and resource allocation. In 2009–10, we met or exceeded all of our targets for on-budget performance and raised those targets for 2010–11. While it is no longer a strategic priority, project management and resource allocation remains an area of continuing importance to the Office.

Section II—Planning Highlights by Product Line

Our main legislative auditing activities

The Office contributes to a well-managed and accountable government for Canadians through our work in the five types of legislative auditing activities (Exhibit 4).

Exhibit 4—Our legislative auditing activities				
Financial audits of Crown corporations, territorial governments, and other organizations, and of the summary financial statements of the Government of Canada	Performance audits and studies	Monitoring of sustainable development activities and the environmental petitions process	Special examinations of Crown corporations	Assessments of agency performance reports

We gather information on the impact of our work and have established indicators and targets to measure the results for our three major activities: financial audits, performance audits, and special examinations. The following sections describe the main activities, expected results, performance objectives, indicators and targets, and planned financial resources for each of these activities.

A complete list of our performance indicators and targets is included in Section III—Supplementary Information.

Financial audits of Crown corporations, territorial governments, and other organizations

Financial audits answer the following questions:

- Are the annual financial statements of Crown corporations, territorial governments, and other organizations presented fairly?
- Is the federal government presenting fairly its overall financial situation?
- Are these entities complying with their legislative authorities?

Planning highlights. The Office has statutory responsibilities for the audit of the summary financial statements of the Government of Canada and each of the three territorial governments, the financial statements of federal and territorial Crown corporations, and other entities. The audit of the International Labour Organization (a United Nations agency) is included among other entities.

We have also recently been appointed the auditor of the First Nations Statistical Institute and the Canada Employment Insurance Financing Board.

In 2011–12, we will conduct a total of more than 140 financial audits and related assurance engagements.

The following table includes the expected results, performance objectives, indicators and targets, and planned financial resources for financial audits of Crown corporations, territorial governments, and other organizations, as well as the audit of the summary financial statements of the Government of Canada (Exhibit 5).

Exhibit 5—Financial audits	
Expected results <ul style="list-style-type: none"> • Legislatures and federal and territorial organizations are engaged in the audit process • Legislatures hold government to account • Our work is relevant to federal and territorial organizations, departments, agencies, and Crown corporations 	
Objectives	Indicators and targets
Our work adds value for the key users of our reports	90 percent of audit committee chairs find our financial audits add value
Our work adds value for the organizations we audit	80 percent of Crown corporation and large-department senior managers find our financial audits add value
Key users of our reports and the organizations we audit respond to our findings	100 percent of the reservations in our audit opinions are addressed from one financial audit to the next
Planned financial resources for 2011–12: \$44.1 million	

Performance audits and studies of departments and agencies

Performance audits answer the following questions:

- Are federal government programs well managed?
- Have they been run with due regard to economy, efficiency, and their environmental effects?
- Does the government have the means to measure their effectiveness where it is reasonable and appropriate to do so?

Planning highlights. In 2011–12, we plan to report the findings of 25 federal and territorial performance audits and studies identified through our risk-based planning process. Our audit schedule for the coming year is in Section III—Supplementary Information.

The following table includes the expected results, performance objectives, indicators and targets, and planned financial resources for performance audits and studies (Exhibit 6).

Exhibit 6—Performance audits and studies	
Expected results <ul style="list-style-type: none">Legislatures and federal and territorial organizations are engaged in the audit processLegislatures hold government to accountOur work is relevant to federal and territorial organizations, departments, agencies, and Crown corporations	
Objectives	Indicators and targets
Key users of our reports are engaged in the audit process	Maintain percentage of performance audits reviewed by parliamentary committees Maintain number of parliamentary hearings and briefings we participate in relative to the number of sitting days
Our work adds value for the key users of our reports	90 percent of members of selected parliamentary committees find our performance audits add value
Our work adds value for the organizations we audit	70 percent of department senior managers find our performance audits add value
Key users of our reports and the organizations we audit respond to our findings	75 percent of performance audit recommendations are substantially or fully implemented four years after their publication
Planned financial resources for 2011–12: \$40.7 million	

Special examinations

A special examination of a Crown corporation answers the following question:

Do the systems and practices used by the Crown corporation provide reasonable assurance that assets are safeguarded, that resources are managed economically and efficiently, and that operations are carried out effectively?

Planning highlights. During a 10-year period, the Office performs special examinations of about 45 federal Crown corporations. In 2011–12, we plan to substantially complete the special examinations of three corporations: Canadian Race Relations Foundation, Old Port of Montreal Corporation Inc., and Public Sector Pension Investment Board.

The following table includes the expected results, performance objectives, indicators and targets, and planned financial resources for special examinations of Crown corporations (Exhibit 7).

Exhibit 7—Special examinations	
Expected results <ul style="list-style-type: none"> • Parliament and federal organizations are engaged in the audit process • Parliament holds government to account • Our work is relevant to federal organizations, departments, agencies, and Crown corporations 	
Objectives	Indicators and targets
Our work adds value for the key users of our reports	90 percent of board chairs find our special examinations add value
Our work adds value for the organizations we audit	80 percent of Crown corporation chief executive officers find our special examinations add value
Key users of our reports and the organizations we audit respond to our findings	100 percent of significant deficiencies are addressed from one special examination to the next ¹
Planned financial resources for 2011–12: \$2.8 million	

¹ In light of the change in the *Financial Administration Act* to the frequency of special examinations, we will be reviewing the appropriateness of this indicator in 2011–12.

Our measures of organizational performance

We measure and manage our performance as an organization in a number of ways. The following section describes three key areas of our performance and the objectives, indicators, and targets that we measure our performance against.

Delivering our work on time and on budget

The following table includes the objectives, indicators, and targets for delivering our work on time and on budget (Exhibit 8).

Exhibit 8—Delivering our work on time* and on budget**	
Objectives	Indicators and targets
<i>Financial audits</i>	
On time	<ul style="list-style-type: none"> • 100 percent of financial audits of federal Crown corporations are completed on time • 100 percent of financial audits of other federal organizations with a statutory deadline are completed on time • 80 percent of financial audits of federal organizations with no statutory deadline are completed on time • 60 percent of financial audits of territorial organizations are completed on time
On budget	80 percent of financial audits are completed on budget

Exhibit 8—Delivering our work on time* and on budget (continued)**

Objectives	Indicators and targets
<i>Performance audits</i>	
On time	90 percent of performance audit reports are completed by the planned tabling date as published in the Report on Plans and Priorities
On budget	80 percent of performance audits are completed on budget
<i>Special examinations</i>	
On time	100 percent of special examination reports are delivered on or before the statutory deadline
On budget	80 percent of special examinations are completed on budget

* "On time" for financial audits means the statutory deadline where one exists (usually 90 days after year end), or 150 days after the year end where no statutory deadline exists.

** "On budget" means that the actual hours to complete an audit did not exceed the budgeted hours by more than 15 percent.

Ensuring that our audit reports are reliable

Our audit work is guided by a rigorous methodology and quality management system. Annual internal reviews and periodic external peer reviews provide the Auditor General with opinions on whether our audits are conducted in accordance with professional standards, and whether our Quality Management System is appropriately designed and effectively implemented. We report publicly on the results of these reviews in order to provide assurance to members of Parliament and the public that they can rely on the opinions and conclusions contained in our audit reports. Our Quality Management System is based on professional standards and Office policies. It guides auditors through a set of steps they must follow during their audits and ensures that these audits are conducted according to professional standards and Office policies. Annual internal reviews also conclude on whether the opinions and conclusions contained in our audit reports are appropriate. The Office's Practice Review and Internal Audit Plan as well as the reports can be found on the Office of the Auditor General website. A list of the internal audits planned for the next three years is included in the supplementary tables.

External reviews conducted by the provincial institutes of chartered accountants conclude on whether we are following professional standards and meeting their requirements for training chartered accounting students.

The following table includes the objectives, indicators, and targets for ensuring that our audit reports are reliable (Exhibit 9).

Exhibit 9—Ensuring that our audit reports are reliable	
Objectives	Indicators and targets
Our audit reports are reliable	100 percent of internal practice reviews find the opinions and conclusions expressed in our audit reports are appropriate and supported by the evidence
Our Quality Management System is suitably designed and operating effectively	100 percent of internal practice reviews and external reviews find our Quality Management System is suitably designed and operating effectively

Providing a respectful workplace

The OAG is committed to creating and maintaining a respectful workplace. Employees are guided in their work and their conduct by a balanced framework of professional, ethical, and people values that are outlined in the Office's Code of Values, Ethics and Professional Conduct. The code is shared with all employees at the time of joining our organization, and they must re-confirm their adherence to it on an annual basis.

Respectful workplace practices are included in the competency profiles for each group and level within the Office. These competencies are used in employee staffing, management, promotion and evaluation activities. Furthermore, 50 percent of managers' performance pay is tied to their demonstration of effective people management skills, which includes the promotion of a respectful workplace.

Our mandatory professional development program includes training on respectful communication and management practices. We are also introducing a new Respectful Workplace Policy, which will replace the previous Harassment and Discrimination Policy and will provide a clear process for managing and resolving complaints.

Finally, through our biennial Employee Satisfaction Survey, the Office is able to gauge its success in sustaining a respectful workplace. Results of the 2010 survey show that 81 percent of those who responded to the survey believed that the behaviour of their group's senior management was consistent with the Office's respectful workplace value. In 2010, the Office again was recognized as one of Canada's Top 100 Employers, one of the National Capital Region's Top 25 employers, and among the Top 25 Family-friendly Employers in Canada.

The following table includes the objectives, indicators, and targets for providing a respectful workplace at the OAG (Exhibit 10).

Exhibit 10—Providing a respectful workplace	
Objectives	Indicators and targets
Overall employee satisfaction	80 percent of employees believe the Office is either an above-average place to work or one of the best places to work
Bilingual workforce	<ul style="list-style-type: none"> • 100 percent of assistant auditors general and principals meet our language requirements • 75 percent of directors in bilingual regions meet our language requirements
Diverse workforce	100 percent representation relative to workforce availability for women, people with disabilities, Aboriginal peoples, and members of visible minorities
Employee retention	90 percent retention of audit professionals

Section III—Supplementary Information

Supplementary information tables

In addition to the tables in this section, the following supplementary information tables can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp> or on the Office of the Auditor General website at www.oag-bvg.gc.ca/performance.

- Sources of spendable and non-spendable revenue
- Internal audits planned for 2011–12 to 2013–14

Planned reports for 2011–12

Reports to the House of Commons

Spring 2011

Auditor General—Spring Report

- Spending on the June 2010 G8/G20 Summits
- Reserve Force Pension Plan—National Defence

Auditor General—Status Report (follow up on previous audit work)

- Financial Management and Control and Risk Management
- Large Information Technology Projects
- Internal Audit
- Programs for First Nations on Reserves
- National Police Services—Royal Canadian Mounted Police
- Regulating Medical Devices—Health Canada
- Special Examinations of Crown Corporations—2010

Commissioner of the Environment and Sustainable Development

- Progress Against the *Kyoto Protocol Implementation Act* (May 2011)
- Assessing Cumulative Environmental Effects of Oil Sands Projects

Fall 2011

Auditor General—Fall Report

- Canada's Economic Action Plan
- Business Risk Management—Agriculture and Agri-Food Canada
- Admissibility—Citizenship and Immigration Canada
- Drug Safety—Health Canada
- Maintaining and Repairing Military Equipment—National Defence

Report to the Board of Internal Economy of the House of Commons

- Administration of the House of Commons

Report to the Senate Committee on Internal Economy, Budgets and Administration

- Administration of the Senate

Commissioner of the Environment and Sustainable Development

- Environmental Science
- Land-based Pollution Emergencies
- Environmental Enforcement
- Environmental Petitions

Reports to Northern Legislatures

- Yukon—Status Report (February 2012)
- Northwest Territories—Status Report (February 2012)
- Nunavut Energy Supply (March 2012)

International activities

Our international strategy has the following four goals:

- Contributing to the development and adoption of appropriate and effective professional standards
- Sharing knowledge among audit offices
- Building capabilities and professional capacities of audit offices
- Promoting better managed and accountable international institutions

Contributing to the development and adoption of appropriate and effective professional standard

The standard-setting boards of The Canadian Institute of Chartered Accountants decided to adopt International Standards on Auditing in 2010 and International Financial Reporting Standards in 2011. The Office plays an active role in shaping these standards, particularly as they relate to the public sector. To that end, employees in the Office participate in various task forces of the International Auditing and Assurance Standards Board to revise and develop International Standards on Auditing. In January 2008, the Auditor General became a member of the International Public Sector Accounting Standards Board of the International Federation of Accountants.

The Office is also a member of the Professional Standards Committee's Subcommittee on Financial Audit Guidelines of the International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). This subcommittee supports and actively contributes to the work of developing high-quality guidelines for financial audit that are globally accepted for the audit of financial statements in the public sector.

Sharing knowledge among audit offices

Employees of the Office participate in various INTOSAI committees, including the Subcommittee on Performance Audit, the Working Group on Information Technology Audit, the Working Group on Environmental Auditing, the Working Group on Value and Benefits of Supreme Audit Institutions, the Capacity Building Committee, the Subcommittee to Promote Increased Capacity Building Activities Among INTOSAI Members, and the Task Force on the Global Financial Crisis. The Auditor General assumed the chair of the Professional Standards Committee's Subcommittee on Accounting and Reporting of INTOSAI in November 2007.

Building capabilities and professional capacities of audit offices

The Office is actively involved in helping to build capacity in audit institutions located in French sub-Saharan Africa, in partnership with the Canadian International Development Agency (CIDA) and two executing agencies. We provide training to auditors from other national audit offices as part of the International Legislative Audit Office Assistance Program for Improved Governance and Accountability of the CCAF-FCVI Inc. This CIDA-funded program, which was established in 1980, brings auditors from other national audit offices to Canada for 10 months of training in performance auditing, accountability, and governance.

Promoting better managed and accountable international institutions

In early 2007, the Office was selected as the external auditor of the International Labour Organization for a four-year term, effective in 2008.

Our performance indicators and measures

The following tables summarize our targets and actual performance for 2009–10 and our targets for 2011–12 (Exhibits 11 and 12).

Exhibit 11—Summary of our indicators of impact			
Objectives and indicators	2009–10 Actual	2009–10 Target	2011–12 Target
Our work adds value for the key users of our reports			
Percentage of audit committee chairs who find our financial audits add value	95	90	90
Percentage of members of selected parliamentary committees who find our performance audits add value	93 ¹	90	90
Percentage of board chairs who find our special examinations add value	80	90	90
Our work adds value for the organizations we audit			
Percentage of Crown corporation and large department senior managers who find our financial audits add value	85	80	80
Percentage of department senior managers who find our performance audits add value	56	70	70
Percentage of Crown corporation chief executive officers who find our special examinations add value	90	80	80
Key users of our reports are engaged in the audit process			
Number of parliamentary hearings and briefings we participate in relative to number of sitting days	39/113	maintain ²	maintain ²
Percentage of performance audits reviewed by parliamentary committees	68	maintain ²	maintain ²
Key users of our reports and the organizations we audit respond to our findings			
Percentage of reservations that are addressed from one financial audit to the next	41	100	100
Percentage of performance audit recommendations substantially or fully implemented four years after their publication	90	75	75
Percentage of significant deficiencies that are addressed from one special examination to the next ³	50	100	100

Exhibit 12—Summary of our organizational performance			
Objectives and Indicators	2009-10 Actual	2009-10 Target	2011-12 Target
Our work is completed on time and on budget			
<i>On time</i>			
Percentage of financial audits completed on time ⁴			
Federal Crown corporations with statutory deadlines	98	100	100
Other federal organizations with statutory deadlines	100	100	100
Federal organizations with no statutory deadlines	86	80	80
Territorial organizations	64	60	60
Percentage of performance audit reports completed by the planned tabling date as published in the <i>Report on Plans and Priorities</i>	96	90	90
Percentage of special examination reports delivered on or before the statutory deadline	100	100	100
<i>On budget</i>			
Percentage of audits completed on budget ⁵			
Financial audits—federal Crown corporations	90	70	80
Financial audits—other federal organizations with statutory deadlines	84	70	80
Financial audits—federal organizations without a statutory deadline	89	70	80
Financial audits—territorial organizations	60	60	80
Performance audits	96	70	80
Special examinations	90	70	80
Our audit reports are reliable			
Percentage of internal practice reviews that find the opinions and conclusions expressed in our audit reports are appropriate and supported by the evidence	100	100	100
Percentage of internal practice reviews and external reviews that find our Quality Management System is suitably designed and operating effectively	Mostly ⁶	100	100
We provide a respectful workplace			
Percentage of employees who believe the Office is either an above-average place to work or one of the best places to work	78 ⁷	80	80
Percentage of management who meet our language requirements			
Assistant auditors general and principals	85	100	100
Directors in bilingual regions	84	75	75

Exhibit 12—Summary of our organizational performance (continued)

Objectives and indicators	2009–10 Actual	2009–10 Target	2011–12 Target
Percentage representation relative to workforce availability for			
Women	117	100	100
People with disabilities	117	100	100
Aboriginal peoples	137	100	100
Members of visible minorities	90	100	100
Percentage retention of audit professionals	89	90	90

¹ The results shown for 2009–10 are from the survey of parliamentarians conducted in June 2010.

² There is no numeric target for these indicators as they depend on the number of sitting days and other factors beyond our control. Instead, the target is to maintain the number of parliamentary hearings and briefings we participate in, relative to the number of sitting days, and to maintain the percentage of audits reviewed by parliamentary committees.

³ In light of the change in the *Financial Administration Act* to the frequency of special examinations, we will be reviewing the appropriateness of this indicator in 2011–12.

⁴ “On time” for financial audits means the statutory deadline where one exists (usually 90 days after year end), or 150 days after the year end where no statutory deadline exists.

⁵ “On budget” means that the actual hours to complete an audit did not exceed the budgeted hours by more than 15 percent.

⁶ The result for 2009–10 is based on the findings of an international peer review led by the National Audit Office of Australia. It concluded that the Quality Management System (QMS) was suitably designed for all product lines and operating effectively for the performance audit and special examination practices. The QMS was generally operating effectively for the annual audit practice, but the peers identified two areas for improvement. These findings were similar to our internal practice reviews.

⁷ The employee survey results shown were received in May 2010. We conduct employee surveys every two years.

Pièce 12 – Sommaire de notre rendement organisationnel (suite)			
Objectifs et indicateurs		Réel 2009-2010	Visé 2009-2010
		2011-2012	Visé
Pourcentage des membres de la direction qui satisfont à nos exigences linguistiques			
Vérificateurs généraux adjoints et directeurs principaux		85	100
Directeurs des régions bilingues		84	75
Pourcentage de la représentation par rapport à la disponibilité au sein de la population active			
Femmes		117	100
Personnes handicapées		117	100
Autochtones		137	100
Membres d'une minorité visible		90	100
Taux de maintien en poste des professionnels de l'audit		89	90

1 Les résultats de 2009-2010 sont tirés du sondage mené auprès des parlementaires en juin 2010.

2 Ces indicateurs ne comportent aucune cible numérique puisqu'ils varient selon le nombre de jours de séance du Parlement et d'autres facteurs qui échappent à notre volonté. La cible porte plutôt sur le maintien du pourcentage d'audiences et de séances d'information parlementaires auxquelles nous participons, par rapport au nombre de jours de séance du Parlement, et sur le maintien du pourcentage d'audits étudiés par les comités parlementaires.

3 À la lumière du changement apporté à la Loi sur la gestion des finances publiques en ce qui a trait à la fréquence des examens spéciaux, nous déterminerons si cet indicateur demeure approprié en 2011-2012.

4 Pour les audits d'états financiers, « respect de l'échéance » signifie l'échéance fixée par la loi lorsqu'il y en a une (généralement 90 jours après la fin de l'exercice), ou 150 jours après la fin de l'exercice lorsque la loi ne fixe aucune échéance.

5 « Respect du budget » veut dire que les heures réelles consacrées à l'audit ne dépassent pas les heures prévues de plus de 15 %.

6 Les résultats pour 2009-2010 sont basés sur la revue internationale menée par des pairs et dirigée par le National Audit Office de l'Australie. Cette équipe a conclu que le système de gestion de la qualité (SGQ) était conçu de manière adéquate pour toutes les gammes de produits et qu'il fonctionnait efficacement pour ce qui est des audits de performance et des examens spéciaux. En général, le SGQ fonctionne efficacement pour les pratiques d'audit annuel, mais l'équipe de pairs a indiqué deux domaines susceptibles d'être améliorés. Ces conclusions sont semblables à celles de nos revues internes des pratiques.

7 Les résultats du sondage auprès des employés cités ont été compilés en mai 2010. Nous effectuons des sondages auprès des employés tous les deux ans.

Pièce 12 – Sommaire de notre rendement organisationnel

Pièce 12 – Sommaire de notre rendement organisationnel			
Objectifs et indicateurs			
2009-2010	Réel	2009-2010	Visé
2011-2012	Visé		
Nos travaux respectent les échéances et les budgets			
Respect de l'échéance			
Pourcentage des audits d'états financiers qui respectent l'échéance ⁴			
Sociétés d'Etat pour lesquelles l'échéance est fixée par la loi	98	100	100
Autres organisations fédérales pour lesquelles l'échéance est fixée par la loi	100	100	100
Organisations fédérales pour lesquelles il n'y a pas d'échéance fixée par la loi	86	80	80
Organisations territoriales	64	60	60
Pourcentage des rapports d'audit de performance terminés avant la date de dépôt prévue indiquée dans le Rapport sur les plans et les priorités	96	90	90
Pourcentage des rapports d'examen spécial remis à la date d'échéance fixée par la loi ou avant cette date	100	100	100
Respect du budget			
Pourcentage des audits qui respectent le budget ⁵			
Audits d'états financiers – sociétés d'Etat fédérales	90	70	80
Audits d'états financiers – autres organisations fédérales pour lesquelles l'échéance est fixée par la loi	84	70	80
Audits d'états financiers – organisations fédérales pour lesquelles il n'y a pas d'échéance fixée par la loi	89	70	80
Audits d'états financiers – organisations territoriales	60	60	80
Audits de performance	96	70	80
Examens spéciaux	90	70	80
Nos rapports de vérification sont fiables			
Pourcentage des revues internes des pratiques qui indiquent que les opinions et les conclusions exprimées dans nos rapports d'audit sont appropriées et s'appuient sur des éléments probants	100	100	100
Pourcentage des revues internes des pratiques et des examens externes qui indiquent que notre Système de gestion de la qualité est conçu de manière adéquate et fonctionne efficacement	En majorité ⁶	100	100
Nous offrons un milieu de travail respectueux			
Pourcentage des employés qui trouvent que le Bureau est un employeur supérieur à la moyenne ou l'un des meilleurs employeurs	78 ⁷	80	80

Indicateurs et mesures de rendement

Les tableaux suivants résument les cibles et les résultats réels obtenus en 2009-2010 ainsi que les cibles pour 2011-2012 (Pièces 11 et 12).

Pièce 11 – Sommaire de nos indicateurs d'incidence				
Objectifs et indicateurs		2009-2010 Réel	2009-2010 Visé	2011-2012 Visé
Nos travaux offrent une valeur ajoutée aux principaux utilisateurs de nos rapports				
Pourcentage des présidents de comités d'audit qui trouvent que nos audits d'états financiers offrent une valeur ajoutée	95	90	90	90
Pourcentage des membres de comités parlementaires sélectionnés qui trouvent que nos audits de performance offrent une valeur ajoutée	93 ¹	90		90
Pourcentage des présidents de conseils d'administration qui trouvent que nos examens spéciaux offrent une valeur ajoutée	80	90	90	90
Nos travaux offrent une valeur ajoutée aux organisations que nous vérifions				
Pourcentage des cadres supérieurs de sociétés d'État et de grands ministères qui trouvent que nos audits d'états financiers offrent une valeur ajoutée	85	80	80	80
Pourcentage des cadres supérieurs de ministères qui trouvent que nos audits de performance offrent une valeur ajoutée	56	70	70	70
Pourcentage des dirigeants de sociétés d'État qui trouvent que nos examens spéciaux offrent une valeur ajoutée	90	80	80	80
Les principaux utilisateurs de nos rapports participent au processus de vérification				
Nombre d'audiences et de séances d'information parlementaires auxquelles nous participons par rapport au nombre de jours de séance	39/113	maintenir ²	maintenir ²	maintenir ²
Pourcentage des audits de performance étudiés par des comités parlementaires	68	maintenir ²	maintenir ²	maintenir ²
Les principaux utilisateurs de nos rapports et les organisations que nous vérifions donnent suite à nos constatations				
Pourcentage des réserves qui sont réglées d'un rapport d'audit d'états financiers à l'autre	41	100	100	100
Pourcentage des recommandations des audits de performance mises en œuvre en majeure partie ou entièrement quatre ans après leur publication	90	75	75	75
Pourcentage des défauts graves qui ont été réglés d'un examen spécial à l'autre ³	50	100	100	100

Contribuer à l'élaboration et à l'adoption de normes professionnelles appropriées et efficaces

Les comités de normalisation de l'Institut des Comptables Agréés du Canada ont décidé d'adopter les Normes internationales d'audit (ISA) en 2010 et les Normes internationales d'information financière (IFRS) en 2011. Le Bureau participe activement à l'établissement de ces normes, particulièrement celles qui s'appliquent au secteur public. À cette fin, des employés du Bureau font partie de divers groupes de travail du Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance en vue de réviser et de définir les normes internationales d'audit. En janvier 2008, la vérificatrice générale est devenue membre du Conseil des normes comptables internationales du secteur public de l'International Federation of Accountants (IFAC).

Le Bureau est aussi membre de la Sous-commission des normes de contrôle de l'audit financier de la Commission des normes professionnelles de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). La Sous-commission contribue activement à la définition de lignes directrices de qualité supérieure pour l'audit d'états financiers qui sont reconnues à l'échelle mondiale dans le secteur public.

Mettre en commun les connaissances des divers bureaux d'audit

Des employés du Bureau participent aux travaux de divers groupes de l'INTOSAI, notamment la Sous-commission pour l'audit de performance, le Groupe de travail pour le contrôle de la technologie de l'information, le Groupe de travail pour la vérification environnementale, le Groupe de travail sur la valeur et l'avantage des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, la Commission de renforcement des capacités, la Sous-commission pour promouvoir les activités de renforcement des capacités des Institutions Supérieures de contrôle (ISC) et le Groupe de travail sur la crise financière mondiale. La vérificatrice générale a assumé la présidence de la Sous-commission de comptabilité et de rapports de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI en novembre 2007.

Renforcer les aptitudes et les capacités professionnelles des bureaux d'audit

Le Bureau contribue activement au renforcement des capacités d'institutions d'audit situées en Afrique subsaharienne francophone, en partenariat avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et deux agents d'exécution. Nous donnons de la formation à des auditeurs des bureaux nationaux d'audit d'autres pays dans le cadre du Programme international d'aide à l'amélioration de la gouvernance et de la reddition de comptes destinée aux auditeurs législatifs de la CCALF-FCVI Inc. Ce programme financé par l'ACDI, qui a été établi en 1980, permet à des auditeurs de bureaux nationaux d'audit d'autres pays de venir au Canada pour recevoir, pendant dix mois, une formation dans les domaines de l'audit de performance, de la reddition de comptes et de la gouvernance.

Favoriser une meilleure gestion et une meilleure reddition de comptes au sein des organisations internationales

Au début de 2007, le Bureau a été choisi comme auditeur externe de l'Organisation internationale du Travail (OIT) pour un mandat de quatre ans débutant en 2008.

Vérificateur général – Rapport d'automne

- Le Plan d'action économique du Canada
 - La gestion des risques de l'entreprise – Agriculture et Agroalimentaire Canada
 - L'admissibilité – Citoyenneté et Immigration Canada
 - La sécurité des médicaments – Santé Canada
 - L'entretien et la réparation de l'équipement militaire – Défense nationale
- Rapport présenté au Bureau de régie interne de la Chambre des communes
- L'administration de la Chambre des communes

Rapport au Comité sénatorial de la régie interne, des budgets et de l'administration

- L'administration du Sénat

Commissaire à l'environnement et au développement durable

- Les sciences environnementales
- Les urgences liées à la pollution d'origine terrestre
- L'application des lois sur l'environnement
- Les pétitions en matière d'environnement

Rapports aux assemblées législatives du Nord

- Yukon – Rapport *Le Point* (février 2012)
- Territoires du Nord-Ouest – Rapport *Le Point* (février 2012)
- L'approvisionnement énergétique au Nunavut (mars 2012)

Activités internationales

Notre stratégie internationale vise les quatre objectifs suivants :

- contribuer à l'élaboration et à l'adoption de normes professionnelles appropriées et efficaces;
- mettre en commun les connaissances des divers bureaux d'audit;
- renforcer les aptitudes et les capacités professionnelles des bureaux d'audit;
- favoriser une meilleure gestion et une meilleure reddition de comptes au sein des organisations internationales.

Section III – Renseignements supplémentaires

Tableaux fournissant une information supplémentaire

- Outre les tableaux présentés dans cette section, l'information supplémentaire qui suit se trouve sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/rp/2011-2012/info/info-fra.asp> ou sur le site Web du Bureau du vérificateur général (<http://www.oag-bvg.gc.ca/rendement>).
- Sources de revenus disponibles et non disponibles
 - Audits internes prévus pour la période de 2011-2012 à 2013-2014

Rapports prévus pour 2011-2012

Rapports à la Chambre des communes

Printemps 2011

Vérificateur général – Rapport du printemps

- Les dépenses relatives aux sommets G8 et G20 de juin 2010
- Le Régime de pension de la Force de réserve – Défense nationale

Vérificateur général – Rapport *Le Point* (suivi de travaux d'audit antérieurs)

- La gestion et le contrôle financiers et la gestion des risques
- Les grands projets de technologie d'information
- La vérification interne
- Programmes pour les Premières nations dans les réserves
- Les services nationaux de police – Gendarmerie royale du Canada
- La réglementation des matériels médicaux – Santé Canada
- Les examens spéciaux des sociétés d'État – 2010

Commissaire à l'environnement et au développement durable

- Progrès réalisés par rapport à la *Loi sur la mise en œuvre du Protocole de Kyoto* (mai 2011)
- L'évaluation des effets environnementaux cumulatifs de l'exploitation des sables bitumineux

Pièce 10 – Offrir un milieu de travail respectueux	
Objectifs	Indicateurs et cibles
Satisfaction globale des employés	80 % des employés estiment que le Bureau est un employeur supérieur à la moyenne ou l'un des meilleurs employeurs
Effectif bilingue	<ul style="list-style-type: none">• 100 % des vérificateurs généraux adjoints et des directeurs principaux satisfont à nos exigences linguistiques• 75 % des directeurs des régions bilingues satisfont à nos exigences linguistiques
Effectif diversifié	100 % de la représentation par rapport à la disponibilité au sein de la population active pour les femmes, les personnes handicapées, les Autochtones et les membres d'une minorité visible
Maintien en poste	90 % de maintien en poste des professionnels d'audit

Le tableau suivant présente les objectifs, les indicateurs et les cibles pour offrir un milieu de travail respectueux au sein du Bureau du vérificateur général (Pièce 10).

Enfin, grâce au sondage auprès des employés que nous réalisons tous les deux ans, le Bureau est en mesure d'évaluer son succès à préserver un milieu de travail respectueux. Les résultats du sondage de 2010 indiquent que 81 % des répondants sont d'avis que la conduite des cadres supérieurs de leur direction était conforme aux valeurs du Bureau qui favorisent un milieu de travail respectueux. En 2010, le Bureau a été encore une fois reconnu comme l'un des 100 meilleurs employeurs au pays, l'un des 25 meilleurs employeurs de la région de la capitale nationale et parmi l'un des 25 employeurs les plus favorables à la vie familiale au Canada.

Notre programme obligatoire de perfectionnement professionnel prévoit une formation sur les méthodes de communication et de gestion respectueuses. Nous sommes en voie d'instaurer une nouvelle *Politique sur le milieu de travail respectueux*. Cette politique, qui remplace l'ancienne *Politique sur la discrimination et le harcèlement*, prévoit un processus clair de traitement et de règlement des plaintes.

selon les normes établies pour la profession et si notre Système de gestion de la qualité est bien conçu et mis en œuvre efficacement. Nous rendons compte publiquement des résultats de ces revues afin de donner l'assurance aux députés et à la population qu'ils peuvent s'appuyer sur les opinions et les conclusions exprimées dans nos rapports d'audit. Notre Système de gestion de la qualité est fondé sur les normes de la profession et les politiques du Bureau. Il fournit aux auditeurs une série d'étapes obligatoires à suivre lorsqu'ils exécutent un audit, et il permet de garantir que les audits sont effectués conformément aux normes de la profession et aux politiques du Bureau. Les revues internes annuelles permettent aussi de déterminer si les opinions et les conclusions formulées dans nos rapports d'audit sont appropriées. Le Plan de revue des pratiques et de vérification interne ainsi que les rapports publiés se trouvent sur le site Web du Bureau du vérificateur général. Les tableaux se trouvant dans la section intitulée « Renseignements supplémentaires » présentent une liste des audits internes prévus pour les trois prochains exercices.

Les revues externes réalisées par des instituts provinciaux de comptables agréés visent à déterminer si nous appliquons les normes de la profession et si nous respectons leurs exigences en matière de formation des stagiaires comptables agréés.

Le tableau suivant présente les objectifs, les indicateurs et les cibles de rendement visant à nous assurer que nos rapports d'audit sont fiables (Pièce 9).

Pièce 9 – Assurer la fiabilité de nos rapports d'audit	
Objectifs	Indicateurs et cibles
Nos rapports d'audit sont fiables.	100 % des revues internes des pratiques indiquent que les opinions et les conclusions exprimées dans nos rapports d'audit sont appropriées et s'appuient sur des éléments probants
Notre Système de gestion de la qualité est conçu de manière adéquate et fonctionne efficacement.	100 % des revues internes des pratiques et des examens externes indiquent que notre Système de gestion de la qualité est conçu de manière adéquate et fonctionne efficacement

Offrir un milieu de travail respectueux

Le Bureau du vérificateur général s'attache à créer et à maintenir un milieu de travail respectueux. Ses employés, dans l'exercice de leurs fonctions et dans leur conduite professionnelle, sont guidés par un cadre équilibré de valeurs professionnelles, déontologiques et humaines qui sont énoncées dans le *Code de valeurs, d'éthique et de conduite professionnelle* du Bureau. Au moment de leur entrée en fonction au Bureau, tous les employés reçoivent un exemplaire du Code. Par la suite, ils sont tenus de reconformer chaque année leur engagement à le respecter.

Les méthodes de travail respectueuses sont inscrites dans les profils de compétences de chaque groupe et échelon professionnel au sein du Bureau. Ces compétences servent lors de la dotation en personnel, de la gestion du personnel, des promotions et des évaluations. En outre, la moitié de la rémunération au rendement des gestionnaires est liée à leur capacité de gérer efficacement leurs ressources humaines, ce qui englobe la promotion d'un milieu de travail respectueux.

Notre travail d'audit repose sur une méthode et un système de gestion de la qualité rigoureux. Les revues internes annuelles et les revues externes effectuées périodiquement par des pairs permettent de fournir des opinions au vérificateur général, à savoir si nos audits sont réalisés

Assurer la fiabilité de nos rapports d'audit

* Pour les audits d'états financiers, le « respect de l'échéance » signifie l'échéance fixée par la loi lorsqu'il y a une (généralement 90 jours après la fin de l'exercice), ou 150 jours après la fin de l'exercice lorsque la loi ne fixe aucune échéance.	
** Par « respect du budget », on veut dire que les heures réelles consacrées à l'audit ne dépassent pas de plus de 15 % les heures prévues.	
Respect de l'échéance	100 % des rapports d'examen spécial sont remis avant ou à l'échéance fixée par la loi
Respect du budget	80 % des examens spéciaux sont réalisés dans le respect du budget
Examens spéciaux	
Respect de l'échéance	90 % des rapports d'audit de performance sont terminés avant la date de dépôt prévue indiquée dans le Rapport sur les plans et les priorités
Respect du budget	80 % des audits de performance sont réalisés dans le respect du budget
Audits de performance	
Objectifs	Indicateurs et cibles
Respect du budget	80 % des audits d'états financiers respectent le budget
Respect de l'échéance	<ul style="list-style-type: none">• 100 % des audits des états financiers des sociétés d'Etat respectent l'échéance• 100 % des audits des états financiers d'autres organisations fédérales dont l'échéance est fixée par la loi respectent l'échéance• 80 % des audits des états financiers d'organisations fédérales sans échéance fixée par la loi respectent l'échéance• 60 % des audits des états financiers d'organisations territoriales respectent l'échéance
Audits d'états financiers	
Objectifs	Indicateurs et cibles
Pièce 8 – Respect des échéances* et des budgets**	

Le tableau suivant présente les objectifs, les indicateurs et les cibles relatifs au respect des échéances et des budgets (Pièce 8).

Respect des échéances et des budgets

Nous mesurons et gérons notre rendement en tant qu'organisation, et ce, de diverses façons. La section suivante décrit les objectifs, les indicateurs et les cibles que nous utilisons pour mesurer notre rendement dans trois domaines importants.

Mesures de rendement organisationnel

Le tableau suivant présente les résultats escomptés, les objectifs, les indicateurs et les cibles de rendement ainsi que les ressources financières prévues pour les examens spéciaux des sociétés d'État (Pièce 7).

Pièce 7 – Examens spéciaux	
Résultats escomptés <ul style="list-style-type: none"> Le Parlement et les organisations fédérales participent au processus d'audit. Le Parlement demande des comptes au gouvernement. Nos travaux sont pertinents pour les organisations fédérales, les ministères, les organismes et les sociétés d'État. 	
Objectifs	Indicateurs et cibles
Nos travaux offrent une valeur ajoutée aux utilisateurs de nos rapports.	90 % des présidents de conseils d'administration trouvent que nos examens spéciaux offrent une valeur ajoutée
Nos travaux offrent une valeur ajoutée aux organisations que nous auditions.	80 % des dirigeants de sociétés d'État trouvent que nos examens spéciaux offrent une valeur ajoutée
Les principaux utilisateurs de nos rapports et les organisations que nous auditions donnent suite à nos constatations.	100 % des défauts graves sont réglés d'un examen spécial à l'autre ¹
Ressources financières prévues pour 2011-2012 : 2,8 millions de dollars	

¹ Vu les changements apportés à la Loi sur la gestion des finances publiques concernant la fréquence des examens spéciaux, nous allons déterminer si cet indicateur est toujours pertinent en 2011-2012.

Le tableau suivant présente les résultats escomptés, les objectifs, les indicateurs et les cibles de rendement ainsi que les ressources financières prévues pour les audits de performance et les études (Pièce 6).

Pièce 6 – Audits de performance et études	
Résultats escomptés <ul style="list-style-type: none"> • Les assemblées législatives et les organisations fédérales et territoriales participent au processus d'audit. • Les assemblées législatives demandent des comptes au gouvernement. • Nos travaux sont pertinents pour les organisations fédérales et territoriales, les ministères, les organismes et les sociétés d'État. 	
Objectifs	<p>Les principaux utilisateurs de nos rapports participent au processus d'audit.</p> <p>Maintenir le nombre d'audiences et de séances d'information parlementaires auxquelles nous participons par rapport au nombre de jours de séance</p>
Indicateurs et cibles	<p>Nos travaux offrent une valeur ajoutée aux principaux utilisateurs de nos rapports.</p> <p>70 % des cadres supérieurs des ministères trouvent que nos audits de performance offrent une valeur ajoutée</p>
	<p>Nos travaux offrent une valeur ajoutée aux organisations que nous auditions.</p> <p>75 % des recommandations de nos audits de performance sont en majeure partie ou entièrement mises en œuvre quatre ans après leur publication</p>
	<p>Les principaux utilisateurs de nos rapports et les organisations que nous auditions donnent suite à nos constatations.</p>
	<p>Ressources financières prévues pour 2011-2012 : 40,7 millions de dollars</p>

Examens spéciaux

Un examen spécial d'une société d'État répond à la question suivante :

Les moyens et les méthodes de la société d'État donnent-ils l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés, que la gestion des ressources est économique et efficiente et que les activités sont menées de façon efficace?

Points saillants de la planification — Au cours d'une période de dix ans, le Bureau effectue des examens spéciaux d'environ 45 sociétés d'État fédérales. En 2011-2012, nous prévoyons terminer pour l'essentiel l'examen spécial de trois sociétés : la Fondation canadienne des relations raciales; la Société du Vieux-Port de Montréal inc.; l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public.

Nous avons récemment été nommés auditeurs de l'Institut des statistiques des Premières nations et de l'Office de financement de l'assurance-emploi du Canada.

En 2011-2012, nous effectuerons en tout plus de 140 audits d'états financiers et missions de certification connexes.

Le tableau suivant présente les résultats escomptés, les objectifs, les indicateurs et les cibles de rendement ainsi que les ressources financières prévues pour les audits des états financiers des sociétés d'État, des gouvernements territoriaux et d'autres organisations, et pour l'audit des états financiers sommaires du gouvernement du Canada (Pièce 5).

Pièce 5 – Audits d'états financiers	
Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> Les assemblées législatives et les organisations fédérales et territoriales participent au processus d'audit. Les assemblées législatives demandent des comptes au gouvernement. Nos travaux sont pertinents pour les organisations fédérales et territoriales, les ministères, les organismes et les sociétés d'État.
Objectifs	Indicateurs et cibles
Nos travaux offrent une valeur ajoutée aux utilisateurs de nos rapports.	90 % des présidents de comités d'audit trouvent que nos audits d'états financiers offrent une valeur ajoutée
Nos travaux offrent une valeur ajoutée aux organisations que nous auditions.	80 % des cadres supérieurs des sociétés d'État et des grands ministères trouvent que nos audits d'états financiers offrent une valeur ajoutée
Les principaux utilisateurs de nos rapports et les organisations que nous auditions donnent suite à nos constatations.	100 % des réserves de nos opinions d'audit sont régies d'un audit à l'autre
Ressources financières prévues pour 2011-2012 : 44,1 millions de dollars	

Audits de performance et études de ministères et d'organismes

Les audits de performance permettent de répondre aux questions suivantes :

- Les programmes fédéraux sont-ils bien gérés?
- Ont-ils été exécutés de manière à accorder toute l'importance voulue à l'économie, à l'efficacité et aux effets sur l'environnement?
- Le gouvernement dispose-t-il des moyens d'en mesurer l'efficacité lorsqu'il est raisonnable et approprié de le faire?

Points saillants de la planification — En 2011-2012, nous prévoyons rendre compte des constatations de 25 audits de performance fédéraux et territoriaux et études choisis à l'aide de notre processus de planification fondée sur le risque. Notre calendrier d'audit pour l'année à venir est présenté dans la Section III — Renseignements supplémentaires.

Section II — Points saillants de la planification par produit

Principales activités d'audit législatif

Le Bureau contribue par ses travaux à la bonne gestion du gouvernement et à sa reddition de comptes, dans l'intérêt des Canadiens, et ce, dans les cinq types d'activités d'audit législatif (Pièce 4).

Pièce 4 – Nos activités d'audit législatif				
Audits des états financiers des sociétés d'État, des gouvernements territoriaux et d'autres organisations, et des états financiers sommai res du gouvernement du Canada	Audits de performance et études	Activités de surveillance du développement durable et le processus de pétitions en matière d'environnement	Examens spéciaux de sociétés d'État	Evaluations des rapports sur le rendement d'agences

Nous recueillons de l'information sur l'incidence de nos travaux et avons établi un ensemble d'indicateurs et de cibles pour mesurer les résultats de nos trois principales activités : les audits d'états financiers, les audits de performance et les examens spéciaux. Les prochaines sections décrivent les principales activités, les résultats escomptés, les objectifs, les indicateurs et les cibles de rendement ainsi que les ressources financières prévues pour chacune de ces activités. Une liste complète de nos indicateurs et cibles de rendement figure à la Section III — Renseignements supplémentaires.

Audits des états financiers des sociétés d'État, des gouvernements territoriaux et d'autres organisations

Les audits d'états financiers répondent aux questions suivantes :

- Les états financiers annuels des sociétés d'État, des gouvernements territoriaux et d'autres organisations présentent-ils une image fidèle?
- Le gouvernement fédéral donne-t-il une image fidèle de sa situation financière globale?
- Ces entités respectent-elles leurs autorisations législatives?

Points saillants de la planification — La loi confère au Bureau la responsabilité d'auditer les états financiers sommai res du gouvernement du Canada et des trois gouvernements territoriaux, les états financiers des sociétés d'État des gouvernements fédéral et territoriaux et d'autres entités. L'Organisation internationale du Travail, une agence des Nations Unies, compte parmi les autres entités que nous auditions.

Ce budget nous permettra de réaliser tous les audits d'états financiers effectués en vertu d'une loi et de mener à bien les 25 audits de performance et études et les trois examens spéciaux prévus.

Mesures prises en réponse au sondage auprès des employés — Selon les résultats du dernier sondage auprès des employés, le taux de satisfaction et l'engagement des employés restent élevés et le Bureau a réalisé des progrès dans certains secteurs, quoique d'autres sont encore susceptibles d'être améliorés.

L'n comité d'employés a examiné les résultats du sondage et adressé des recommandations détaillées à la haute direction. Ces recommandations sont axées sur la gestion des ressources humaines, la gestion des produits et des ressources, et la communication. Le Conseil de direction a donné suite à ces recommandations en établissant un plan d'action qui prévoit des initiatives précises qui seront mises en œuvre dans chacun de ces secteurs. Les résultats du sondage peuvent être consultés sur notre site Web (www.oag-bvg.gc.ca/sondages-personnel). — En 2008-2009, nous avons entrepris plusieurs initiatives visant à améliorer la gestion globale des projets, y compris une meilleure planification, un meilleur établissement des budgets et une meilleure affectation des ressources. En 2009-2010, nous avons atteint ou dépassé toutes nos cibles concernant le respect des budgets et haussé nos cibles pour 2010-2011. Même si elles ne sont plus une priorité stratégique, la gestion des projets et l'affectation des ressources demeurent importantes pour le Bureau.

Déployer avec succès le projet de renouvellement des méthodes d'audit (RMA)

Le personnel du Bureau s'emploie à organiser une transition sans heurts, dans la mesure du possible. Nous espérons que le processus de recrutement et de nomination sera terminé suffisamment tôt pour permettre à la vérificatrice générale et à son successeur de collaborer pendant un certain temps au cours de la période de transition.

Notre deuxième priorité stratégique est de réussir à déployer avec succès notre projet RMA afin de fournir à notre personnel des outils, des cours de formation et l'appui en gestion du changement dont il a besoin pour réaliser des audits de qualité supérieure. Ce projet permettra de renouveler les méthodes d'audit du Bureau, d'établir un processus durable pour faire en sorte que nos méthodes demeurent à jour, et d'actualiser la conception et la documentation de notre Système de gestion de la qualité.

Ce projet a été lancé pour donner suite, en partie, au remaniement majeur des normes canadiennes et internationales d'audit et à l'entrée en vigueur des Normes internationales d'information financière (IFRS) en 2011. Un grand nombre des entités que nous auditons modifieront le référentiel comptable qu'elles appliquent pour établir leurs états financiers annuels : certaines vont adopter les IFRS; d'autres, les normes comptables pour le secteur public. C'est donc dire que les états financiers que nous sommes chargés d'auditer évolueront tout comme la manière de réaliser nos audits et d'en rendre compte.

Le projet nous permet également de mettre en œuvre les constatations émanant de nos revues de pratiques internes, et de donner suite aux commentaires formulés par les professionnels en exercice et aux recommandations de l'examen du Bureau qui a été mené en 2010 par une équipe internationale de pairs. Le Rapport d'examen par l'équipe internationale de pairs, ainsi que le Plan d'action et la réponse du Bureau peuvent être consultés sur notre site Web (www.oag-bvg.gc.ca/examen-de-pairs).

Tout indique que nous pourrions respecter les échéances relatives au déploiement de ce projet, à l'exception d'un secteur touchant nos méthodes d'audit d'états financiers. Nous avons apporté les changements nécessaires à nos méthodes afin d'en assurer l'entière conformité aux nouvelles Normes canadiennes d'audit. De plus, le personnel touché a déjà suivi la formation requise. Toutefois, l'exécution de nos plans visant à mettre en place des directives supplémentaires et à fournir des cours de formation connexes ne sera terminée que d'ici le 31 décembre 2012, soit un an après la date prévue. Pour ce qui est de tous les autres secteurs et de toutes les autres gammes de produits, nous prévoyons respecter la date limite visée du 31 décembre 2011.

Autres

Financement — Au cours des deux dernières années, le Bureau n'a pas sollicité de fonds supplémentaires. En mars 2010, le gouvernement a décidé de geler les budgets de fonctionnement des organisations publiques aux niveaux de 2010-2011 pour les deux exercices subséquents, à savoir 2011-2012 et 2012-2013. C'est donc dire que nous continuerons de mener nos travaux avec notre niveau de financement actuel en 2011-2012.

Un comité de sélection a été créé par le Bureau du Conseil privé. Ce comité, qui se compose de hauts fonctionnaires et d'experts-conseils externes, examinera les dossiers de candidature et formulera une recommandation à l'intention du premier ministre. Dans le cadre de cette nomination, le chef de chaque parti reconnu au Sénat et à la Chambre des communes doit être consulté. La nomination doit aussi être approuvée au moyen d'une résolution adoptée par le Sénat et la Chambre des communes. Après l'adoption de la résolution pour approuver la nomination, les fonctionnaires du Bureau du Conseil privé établiront la documentation nécessaire pour la nomination par le gouvernement en conseil.

Une des priorités stratégiques du Bureau consiste à gérer la période d'entrée en fonction du nouveau vérificateur général. Le vérificateur général est nommé pour un mandat non renouvelable de dix ans. Le mandat de la vérificatrice générale prendra fin en mai 2011.

Gérer efficacement l'entrée en fonction du nouveau vérificateur général

- gérer efficacement l'entrée en fonction du nouveau vérificateur général;
- réussir la mise en œuvre du projet de renouvellement des méthodes d'audit (RMA).

Nous avons établi deux priorités stratégiques pour l'exercice 2011-2012 :

Chaque année, le Bureau révise et met à jour son plan stratégique et ses priorités en fonction des changements touchant le contexte dans lequel il fonctionne, des résultats de ses principaux indicateurs de rendement et de ses processus de gestion des risques.

Nos priorités en 2011-2012

Équivalents à temps plein	635	633	633	633
Ressources humaines	Prévisions des dépenses 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses prévues 2013-2014

¹ Nous prévoyons ne pas utiliser tous nos crédits en 2010-2011 et obtenir un report de ces fonds pour 2011-2012. Toutes les sommes pouvant être reportées au cours des exercices futurs ne sont pas incluses dans les prévisions de dépenses.

Coût de fonctionnement net	100,8	104,6	100,9	100,9
Ressources financières	Prévisions des dépenses 2010-2011 (en millions de dollars)	Dépenses prévues 2011-2012 ¹ (en millions de dollars)	Dépenses prévues 2012-2013 (en millions de dollars)	Dépenses prévues 2013-2014 (en millions de dollars)

Pièce 3 – Ressources financières et humaines prévues

Le tableau suivant présente les ressources financières et humaines que le Bureau compte utiliser au cours des trois prochains exercices (Pièce 3).

L'écart entre le coût de fonctionnement net (pièce 1) et le Budget principal des dépenses représente le coût des services fournis gratuitement par d'autres entités gouvernementales, et les coûts recouverts par le Bureau, ainsi que d'autres ajustements ordinaires, comme les fonds reportés à un exercice ultérieur, les congés parentaux et les indemnités de départ, et d'autres écarts causés par la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice (les charges au titre des salaires à payer et acquisitions d'immobilisations moins l'amortissement).

Pièce 2 – Crédits et postes législatifs (en millions de dollars)			
N° du crédit ou poste législatif (L)	Libellé du crédit ou du poste législatif	Budget principal des dépenses 2010-2011	Budget principal des dépenses 2011-2012
15	Dépenses de programme	75,1	74,5
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	10,0	10,4
Total ¹		85,1	84,9

¹ Nous avons attribué le coût des services d'audit à chaque activité d'audit législatif.

² Les coûts recouverts comprennent les revenus disponibles du Groupe national des pratiques professionnelles (GNPP) et des audits de l'Organisation internationale du Travail, pour lesquels nous recouvrons les coûts.

Pièce 1 – Sommaire de la planification (suite)			
Activité d'audit législatif ¹	Prévisions des dépenses 2010-2011 (en millions de dollars)	Dépenses prévues 2011-2012 (en millions de dollars)	Coût de fonctionnement net
L'audit des états financiers des sociétés d'Etat, des gouvernements territoriaux et d'autres organisations, et des états financiers sommaires du gouvernement du Canada	42,0	44,1	40,7
Audits de performance et études	40,6		2,8
Examens spéciaux de sociétés d'Etat	0,7		2,1
Activités de surveillance du développement durable et pétitions en matière d'environnement	1,7		0,7
Evaluations des rapports sur le rendement d'agences	0,7		15,0
Méthodes professionnelles	15,7		105,4
Coût total de fonctionnement	101,4		0,8
Moins : coûts recouverts ²	0,6		104,6
Coût de fonctionnement net			
	100,8		

• À moyen terme, nous voulons aider les assemblées législatives à demander des comptes au gouvernement; rendre nos travaux pertinents pour les organismes fédéraux et territoriaux, les ministères, les sociétés d'Etat; et faire en sorte que le public comprenne bien la nature du travail que nous effectuons.

• À long terme, nous voulons que nos travaux contribuent à rendre les programmes et les activités du gouvernement plus efficaces, efficients et économiques, et que les programmes favorisent le développement durable.

Les tableaux suivants présentent le sommaire de la planification du Bureau, y compris son résultat stratégique, ses résultats escomptés, ses objectifs, indicateurs et cibles de rendement, et des renseignements détaillés sur les dépenses prévues pour le prochain exercice (Pièces 1 et 2).

Pièce 1 – Sommaire de la planification	
Résultat stratégique : Nous contribuons à la bonne gestion du gouvernement et à sa reddition de comptes, dans l'intérêt des Canadiens	
Résultats escomptés <ul style="list-style-type: none"> • Les assemblées législatives sont bien informées. • Les assemblées législatives et les organisations fédérales et territoriales participent au processus d'audit. • Les assemblées législatives demandent des comptes au gouvernement. • Nos travaux sont pertinents pour les organisations fédérales et territoriales, les ministères, les organismes et les sociétés d'Etat. • Les médias et le public sont bien informés. • L'appui à notre mandat et à nos travaux est maintenu. 	
Objectifs	Indicateurs et cibles
Les principaux utilisateurs de nos rapports participent au processus d'audit.	Maintenir le pourcentage des audits qui sont examinés par les comités parlementaires
Nos travaux offrent une valeur ajoutée aux principaux utilisateurs de nos rapports.	Maintenir le nombre d'audiences et de séances d'information parlementaires auxquelles nous participons par rapport au nombre de jours de séance
Nos travaux offrent une valeur ajoutée aux organisations que nous aidons.	Maintenir ou hausser le pourcentage des cadres supérieurs qui jugent que nos rapports offrent une valeur ajoutée
Les principaux utilisateurs de nos rapports et les organisations que nous aidons donnent suite à nos constatations.	Maintenir ou hausser le pourcentage des recommandations qui sont mises en œuvre ou des réserves ou défauts qui sont réglés

L'objectif stratégique à long terme du vérificateur général consiste à contribuer, par ses audits législatifs, à améliorer la gestion des programmes publics et la reddition de comptes au Parlement et aux assemblées législatives des territoires.

Nous avons cerné des résultats à court, à moyen et à long terme que nous comptons atteindre grâce à nos audits :

- À court terme, nous voulons inciter les assemblées législatives et les organismes fédéraux et territoriaux à participer au processus d'audit, nous assurer que ceux-ci comprennent bien la nature du travail que nous effectuons et conserver l'appui à l'égard de notre mandat et de nos travaux.

Objectif stratégique et résultats escomptés

Notre stratégie internationale oriente les activités internationales du Bureau tout en le positionnant de manière à ce qu'il puisse relever les défis futurs et saisir les possibilités qui s'offrent à lui. Cette stratégie s'articule autour de quatre objectifs : contribuer à l'élaboration et à l'adoption de normes professionnelles appropriées et efficaces; mettre en commun les connaissances des divers bureaux d'audit; renforcer les capacités et les aptitudes professionnelles des bureaux d'audit; favoriser une meilleure gestion et une meilleure reddition de comptes au sein des organisations internationales (voir la section III pour en savoir plus).

Activités internationales

L'objet d'examen externes.

des examens externes d'autres bureaux nationaux d'audit législatif et faisons nous-mêmes qui concernent plusieurs ordres de gouvernement. De plus, nous participons régulièrement à la formation. Nous collaborons également avec nos homologues provinciaux dans des dossiers et à mettre en œuvre des normes professionnelles, à élaborer des méthodes et à donner de la Le Bureau, en collaboration avec les bureaux d'audit législatif provinciaux, s'emploie à définir méthodes d'audit législatif, les normes comptables et d'audit et les pratiques exemplaires.

professionnelles, comme l'Institut Canadien des Comptables Agréés, pour faire avancer les Le Bureau travaille aussi avec d'autres bureaux d'audit législatif et des associations

Bureau.

- fournissant des conseils sur l'interprétation et l'application des normes professionnelles, des politiques du Bureau, des méthodes d'audit et du Système de gestion de la qualité du
- ayant recours à la communication et à la formation pour promouvoir l'application uniforme des méthodes d'audit et de son Système de gestion de la qualité;
- élaborant des méthodes d'audit, des directives et des outils d'audit et en veillant à les tenir à jour;

Pour assurer la fiabilité et la cohérence de son travail d'audit, le Bureau investit continuellement dans les méthodes professionnelles, en :

Méthodes professionnelles

Selon les lois régissant l'Agence Parcs Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et l'Agence du revenu du Canada, le vérificateur général doit évaluer périodiquement la justesse et la fiabilité de l'information sur le rendement que ces agences ont inclus dans leurs rapports annuels, et ce, en fonction des objectifs qu'elles ont fournis au Parlement.

Evaluations des rapports sur le rendement d'agences

Le Bureau s'est engagé à faire en sorte que ses auditeurs tiennent systématiquement compte des risques environnementaux dans leurs plans d'audit à long terme et dans l'étude préparatoire de chaque audit de performance. Des experts en environnement et des outils d'audit sont à leur disposition pour les aider à s'acquitter de cette obligation. Lorsque les équipes d'audit effectuent des examens spéciaux de sociétés d'État qui posent des risques environnementaux importants, elles reçoivent aussi un appui et des conseils soutenus des experts en environnement du Bureau.

Intégration de l'environnement et du développement durable

Le commissaire administre également le processus de pétitions en matière d'environnement. Il fait le suivi des réponses données aux pétitions et rend compte chaque année au Parlement des activités qui s'y rapportent, y compris les cas où les réponses des ministres aux pétitions n'ont pas été fournies dans le délai de 120 jours fixé par la loi. Le Bureau du vérificateur général tient compte des questions soulevées dans les pétitions lorsqu'il planifie les audits qu'il compte entreprendre dans l'avenir.

À compter de 2011, une fois tous les trois ans, 28 ministères fédéraux sont tenus, en vertu de la *Loi fédérale sur le développement durable*, de définir des stratégies de développement durable conformes à la stratégie fédérale et qui contribuent à la réalisation des objectifs de celle-ci. Chaque année, le commissaire doit présenter à la Chambre des communes un rapport indiquant la mesure dans laquelle les ministères assujettis à la *Loi* ont contribué à l'atteinte des cibles prévues dans la stratégie fédérale, et réalisé les objectifs et mis en œuvre les plans d'action prévus par leurs propres stratégies de développement durable. En juin 2011, le gouvernement doit présenter un rapport sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie fédérale de développement durable. Le commissaire doit vérifier la justesse des renseignements contenus dans ce rapport.

À la suite de l'adoption de la *Loi fédérale sur le développement durable* en juin 2008, le gouvernement fédéral est tenu de présenter une stratégie fédérale de développement durable tous les trois ans à compter de 2010. Aux termes de la *Loi*, le commissaire s'est vu confier la responsabilité de faire l'examen de la version préliminaire des stratégies de développement durable du gouvernement fédéral et de présenter ses observations sur la mesure dans laquelle les cibles et les stratégies de mise en œuvre peuvent être évaluées.

En vertu de la *Loi de mise en œuvre du Protocole de Kyoto*, le commissaire est tenu de présenter tous les deux ans un rapport au Parlement. Ce rapport comprend une analyse des progrès réalisés par le Canada pour mettre en œuvre ses plans de lutte contre les changements climatiques, une analyse des progrès réalisés par le Canada par rapport aux engagements pris en vertu du paragraphe 1 de l'article 3 du Protocole de Kyoto ainsi que des observations et recommandations sur toute question que le commissaire estime pertinente.

Le commissaire à l'environnement et au développement durable aide le vérificateur général à s'acquitter de ses fonctions en matière d'environnement et de développement durable. Il effectue des audits de performance pour surveiller la manière dont le gouvernement gère les enjeux liés à l'environnement et au développement durable et, au nom du vérificateur général, il signale au Parlement les questions qui méritent son attention.

Activités de surveillance du développement durable et pétitions en matière d'environnement

Toutes les sociétés d'État mères doivent faire l'objet d'un examen spécial par le Bureau, à l'exception de la Banque du Canada, qui n'est pas soumise à cette obligation, et de l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada qui, en vertu de sa loi d'habilitation, doit faire l'objet d'un examen spécial par un auditeur choisi par son conseil d'administration. Aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, un examen spécial doit être réalisé au moins une fois tous les dix ans.

Nos examens spéciaux permettent d'évaluer les moyens et les méthodes mis en œuvre par les sociétés d'État pour protéger leurs biens, gérer leurs ressources humaines, matérielles et financières d'une manière économique et efficace, et mener leurs activités avec efficacité. Dans le cadre d'un examen spécial, nous présentons au conseil d'administration de la société une opinion à savoir s'il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la société ne comportent aucun défaut grave. En plus de signaler les défauts graves, nos examens spéciaux permettent de mettre en lumière les moyens et les méthodes qui favorisent la réussite et fournissent au conseil d'administration des renseignements et des recommandations sur les possibilités d'amélioration.

Examens spéciaux

La *Loi sur le vérificateur général* donne au Bureau le pouvoir de déterminer quels secteurs de l'administration publique il examinera dans le cadre de ses audits de performance. Nous pouvons décider d'auditer soit un seul programme ou une seule activité du gouvernement, soit un secteur de responsabilité faisant intervenir plusieurs ministères ou organismes, soit une question qui concerne plusieurs ministères et organismes. Nous tenons compte des demandes d'audit formulées par les comités parlementaires. Cependant, c'est le vérificateur général qui décide, en dernière analyse, des sujets d'audit.

L'audit de performance permet de déterminer, par rapport à des critères établis, si les responsables gèrent les programmes gouvernementaux en accordant toute l'importance voulue à l'économie, à l'efficacité et aux effets sur l'environnement, et si des mesures sont en place pour évaluer l'efficacité de ces programmes et en rendre compte. Nous formulons dans nos rapports des recommandations touchant les défauts les plus graves que nous avons recensés.

Audits de performance

L'exercice de leurs fonctions de surveillance de l'information financière et des contrôles internes.

Notre fonction

Le Bureau du vérificateur général du Canada est le bureau d'audit législatif du gouvernement fédéral. Nous sommes également le bureau d'audit législatif des trois territoires. Nous effectuons des études et des audits indépendants qui fournissent information, assurance et avis objectifs au Parlement, aux assemblées législatives des territoires, aux gouvernements et à la population canadienne. Nos rapports et nos témoignages lors d'audiences parlementaires aident le Parlement dans ses travaux d'autorisation et de surveillance des dépenses publiques et des activités de l'administration publique.

Nos activités

Le vérificateur général est un mandataire du Parlement. Il est indépendant du gouvernement et présente ses rapports directement au Parlement. Il exerce ses responsabilités en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*, de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et d'autres lois et décrets. Ces responsabilités ont trait à l'audit législatif et, dans certains cas, à la surveillance des ministères et organismes fédéraux, des sociétés d'État, des gouvernements territoriaux et d'autres entités.

Les principales activités d'audit législatif du Bureau du vérificateur général sont :

- les audits d'états financiers;
- les audits de performance;
- les examens spéciaux;
- les activités de surveillance du développement durable et les pétitions en matière d'environnement;
- l'évaluation des rapports sur le rendement d'agences.

Audits d'états financiers

Nos audits d'états financiers fournissent l'assurance que les états financiers sont présentés fidèlement, en conformité avec le référentiel d'information financière applicable. Lorsque cela est exigé, nous donnons l'assurance que les organisations auditées respectent, à tous les égards importants, les autorisations législatives qui ont rapport à l'audit des états financiers. Nous auditions les états financiers des sociétés d'État des gouvernements fédéral et territoriaux et d'autres organismes. Nous auditions également les états financiers sommaires du gouvernement du Canada et les états financiers de chacun des trois territoires (le Nunavut, le Yukon et les Territoires du Nord-Ouest).

Pour toute lacune ou possibilité d'amélioration dont nous prenons connaissance au cours de nos travaux d'audit dans des domaines comme la communication de l'information financière et les contrôles internes, nous formulons des recommandations à l'attention de la direction. Nous fournissons aussi l'information et conseils d'audit afin de les appuyer dans

L'entrée en vigueur des nouvelles normes comptables et d'audit complique l'établissement de prévisions budgétaires exactes. Avec le temps, nous comptons surmonter ces difficultés et atteindre notre objectif.

Je reste convaincue qu'au cours des dix dernières années, le Bureau, grâce à son équipe de professionnels dévoués, a progressé dans sa façon de servir le Parlement et les Canadiens. J'ai eu la chance d'être épaulée par des collègues et des collaborateurs qui ont pour souci prioritaire l'excellence, l'intégrité et le désir d'obtenir des résultats positifs pour les Canadiens. Je suis fière de pouvoir dire que j'ai été le vérificateur général du Canada.

La vérificatrice générale du Canada,



Sheila Fraser, FCA

Le 2 février 2011

Message de la vérificatrice générale du Canada

J'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* de mon Bureau pour l'exercice 2011-2012. Comme mon mandat prend fin en mai 2011, il s'agit du dernier rapport de ce type que je présente au nom du Bureau du vérificateur général du Canada.

Le Bureau s'est fixé deux priorités stratégiques pour le prochain exercice : d'une part, gérer efficacement l'entrée en fonction du nouveau vérificateur général et, d'autre part, déployer avec succès son projet de renouvellement des méthodes d'audit (RMA).

Le vérificateur général du Canada est nommé pour un mandat de dix ans non renouvelable. Dans mon cas, l'échéance approche, et le processus pour recruter mon successeur et favoriser une transition sans heurts est enclenché.

Notre deuxième priorité stratégique pour 2011-2012 consiste à déployer avec succès notre projet de renouvellement des méthodes d'audit. Ce projet a été entrepris principalement pour deux raisons : nous adapter au remaniement majeur des normes canadiennes et internationales d'audit, et donner suite aux constatations issues de nos revues internes des pratiques, aux commentaires et observations des professionnels en exercice et aux recommandations formulées par une équipe internationale de pairs en 2010. Le projet prévoit le renouvellement des méthodes d'audit du Bureau, l'établissement d'un processus durable pour faire en sorte que nos méthodes demeurent à jour, et l'actualisation de la conception et de la documentation de notre Système de gestion de la qualité. Le projet vise avant tout à fournir à notre personnel les outils, la formation et l'encadrement en gestion du changement dont il a besoin pour réaliser des audits de qualité supérieure.

Le Bureau continue aussi de concentrer ses efforts sur deux secteurs d'importance stratégique : la gestion des ressources humaines et la gestion des produits. En ce qui a trait à la gestion des ressources humaines, nous nous employons à donner suite aux résultats du sondage mené après de nos employés en 2010. Même si la satisfaction et l'engagement des employés demeurent élevés, un comité d'employés a examiné les résultats du sondage et a adressé des recommandations à la haute direction sur des aspects qui pourraient être améliorés. Le Conseil de direction du Bureau a réagi en établissant un plan d'action qui sera mis en œuvre au cours du prochain exercice.

Je suis heureuse de signaler que, pour la quatrième année consécutive, le Bureau a été désigné l'un des 100 meilleurs employeurs du Canada. De plus, c'est aussi la troisième année de suite qu'il est reconnu comme l'un des employeurs du Canada les plus favorables à la vie familiale. En ce qui concerne la gestion des produits, nous poursuivons nos efforts pour faire en sorte que nos audits soient réalisés dans le respect des échéances et des budgets établis. Nous avons fait certains progrès à cet égard, sans toutefois parvenir aux résultats que nous souhaitons.

Shelia Frosier, Vérificatrice générale du Canada

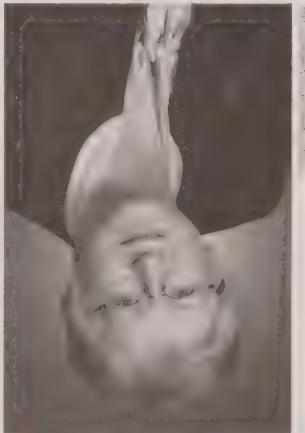


Table des matières

Message de la vérificatrice générale du Canada	1
Section I — Aperçu du Bureau	3
Notre fonction	3
Nos activités	3
Objectif stratégique et résultats escomptés	6
Nos priorités en 2011-2012	9
Section II — Points saillants de la planification par produit	12
Principales activités d'audit législatif	12
Mesures de rendement organisationnel	16
Section III — Renseignements supplémentaires	19
Tableaux fournissant une information supplémentaire	19
Rapports prévus pour 2011-2012	19
Activités internationales	20
Indicateurs et mesures de rendement	22

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la

Direction des communications

Bureau du vérificateur général du Canada

240, rue Sparks

Ottawa (Ontario)

Canada K1A 0G6

Téléphone : 613-995-3708 ou 1-888-761-5953

Télécopieur : 613-957-0474

ATS : 613-954-8042

Courriel : communications@oag-bvg.gc.ca

Site Web : www.oag-bvg.gc.ca

Budget des dépenses 2011-2012

Rapport sur les plans et les priorités



Bureau du vérificateur général du Canada

Sheila Fraser

Sheila Fraser, FCA
Vérificatrice générale du Canada

Jim Flaherty

L'honorable Jim Flaherty, député
Ministre des Finances

Approuvé

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

- Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.
- Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) Les rapports sur les plans et les priorités (RPP) sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant les liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) Les rapports ministériels sur le rendement (RMR) rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment composable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



Bureau du vérificateur général du Canada

Budget des dépenses
2011-2012

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs Canada

2011-12
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2012-III-22
ISBN 978-0-660-66431-6

**Office of the Commissioner for
Federal Judicial Affairs
Canada**

2011-2012

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. D. Nicholson', with a long, sweeping horizontal line extending to the right.

The Honourable R. D. Nicholson, P.C., Q.C., M.P.
Minister of Justice and Attorney General of Canada

Table of Contents

Acting Commissioner's Message

SECTION I – OVERVIEW 1

Raison d'être	2
Responsibilities	2
Strategic Outcome and Program Activity Architecture	3
Planning Summary	3
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	4
Risk Analysis	6
Expenditure Profile	9
Estimates by Vote	9

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME 10

Strategic Outcome	11
Program Activity: Payments Pursuant to the Judges Act	11
Planning Highlights	12
Program Activity: Canadian Judicial Council	12
Planning Highlights	12
Program Activity: Federal Judicial Affairs	13
Planning Highlights	13
Program Activity: Internal Services	14
Results for Canadians	15

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION 16

Financial Highlights	17
List of Supplementary Information Tables	18

Acting Commissioner's Message

The Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs Canada (FJA) was created in 1978 to safeguard the independence of the judiciary and to put federally appointed judges at arm's length from the administration of the Department of Justice. It exists to promote the better administration of justice and focuses its efforts on providing a sound support role to the federal judiciary.

The office administers three separate components that are funded from distinct sources. Statutory funding is allocated for the judges' salaries, allowances and annuities and surviving beneficiaries' benefits. Voted appropriations are provided in two separate votes to support the administrative activities of the Office of the Commissioner and the administrative activities of the Canadian Judicial Council.

The Canadian Judicial Council is made up of the Chief Justices, Senior Judges and Associate Chief Justices of Canada. The Council acts independently in the pursuit of its mandate to promote efficiency, uniformity, and accountability, and to improve the quality of judicial service in all superior courts in Canada. The Council is served by a small office and its staff reports to the Commissioner for Federal Judicial Affairs but is accountable to the Chief Justice of Canada in serving the needs of the Council. FJA provides administrative and financial support and advice to the Council in support of its mandate.

The administration of FJA is structured to reflect the distinctiveness of its role in supporting federal judicial activities. Under the Program Activity Architecture, the organization is broken down into three program activities: Payments Pursuant to the Judges Act; Canadian Judicial Council; and Federal Judicial Affairs.

These activities strive to meet our priorities of: client services; corporate planning and reporting; information/management systems; and security.

Success in fulfilling these priorities is determined through measurement strategies which assess the level of achievement of key results. FJA prides itself in providing a consistent, high level of service to federally appointed judges.



Marc A. Giroux
Acting Commissioner

SECTION I – OVERVIEW

Raison d'être

To be recognized for our contribution in preserving Canada's reputation as leader in the field of judicial independence.

Mission Statement

To promote the independence of the federal judiciary in order to maintain the confidence of Canadians in our judicial system.

Responsibilities

Section 73 of the *Judges Act* provides for the establishment of an officer called the Commissioner for Federal Judicial Affairs who shall have the rank and status of a deputy head of a department. Section 74 sets out the duties and functions of the Commissioner.

The Office of the Commissioner:

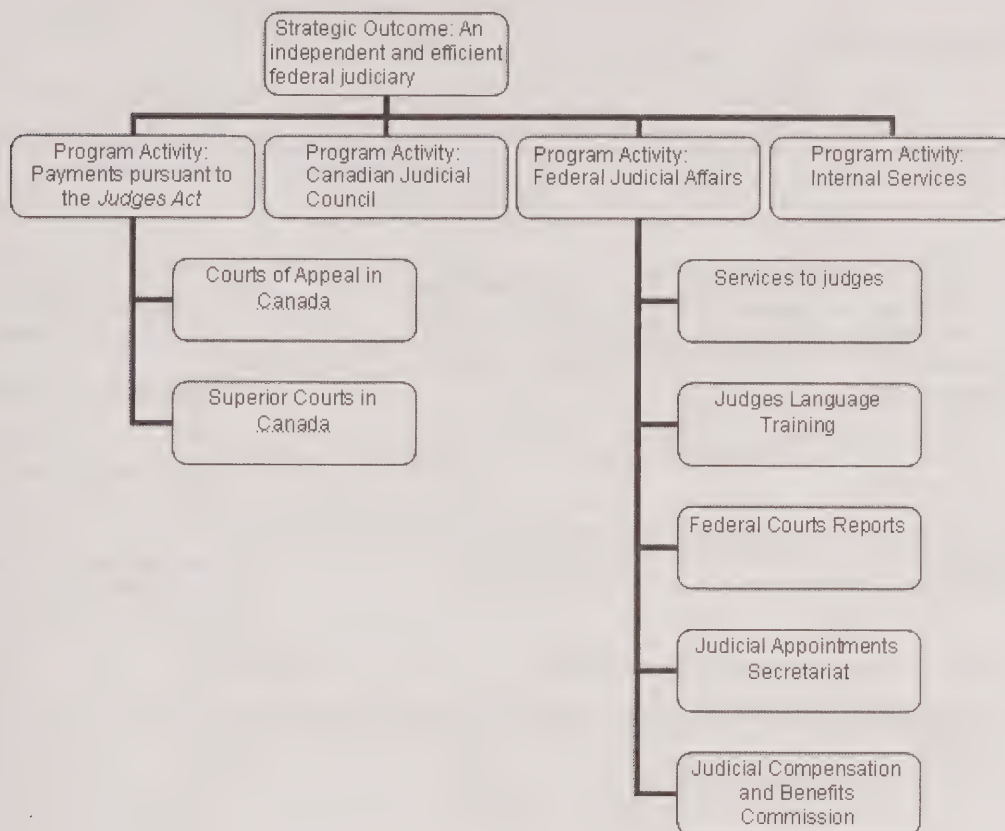
- administers Part I of the *Judges Act* by providing judges of the Federal Court of Appeal, the Federal Court, the Tax Court of Canada and federally appointed judges of provincial and territorial superior courts with salaries, allowances and annuities in accordance with the *Judges Act*;
- prepares budgetary submissions and provides administrative services to the Canadian Judicial Council; and
- undertakes such other missions as the Minister of Justice may require in connection with any matters falling, by law, within the Minister's responsibilities for the proper functioning of the judicial system in Canada.

Strategic Outcome

FJA seeks to deliver high quality services to the Canadian Judiciary in order to support and promote judicial independence. In this regard, FJA contributes to the following strategic outcome:

An independent and efficient federal judiciary.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture



Planning Summary

Financial Resources

2011-2012	2012-2013	2013-2014
\$462,582,895	\$475,439,323	\$489,201,393

Human Resources (Full-Time Equivalents-FTE)

2011-2012	2012-2013	2013-2014
73	73	73

Strategic Outcome: An independent and efficient federal judiciary.

Performance Indicators	Targets
Compliance with service standards	90% compliance with established service standards.
Judges' view on the contribution of the Office to judicial independence	90% of Judges are satisfied with the administration of the judiciary and feel it effectively contributes to their independence.

Program Activity ¹	Forecast Spending 2010-11	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2011-12	2012-13	2013-14	
Payments Pursuant to the <i>Judges Act</i>	\$437,375,788	\$451,769,500	\$465,128,000	\$478,890,070	Safe and Secure Communities
Canadian Judicial Council	\$1,770,440	\$1,707,426	\$1,707,426	\$1,707,426	Safe and Secure Communities Government Affairs
Federal Judicial Affairs	\$7,911,215	\$8,231,169	\$7,729,097	\$7,729,097	Safe and Secure World Through International Cooperation. Government Affairs
Internal Services	\$869,700	\$874,800	\$874,800	\$874,800	
Total Planned Spending	\$447,927,143	\$462,582,895	\$475,439,323	\$489,201,393	

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Client Services	Ongoing	SO 1	<p>FJA's primary duty and responsibility is to administer the <i>Judges Act</i> and to provide all federally appointed judges with the support services that they require to fully carry out their judicial mandate. By listening to its clients and monitoring the judicial environment, FJA can identify the judges' needs, present and future, and effectively adjust resources and operations to meet them.</p> <p>FJA must also pay special attention to the needs of its other clients, which include pensioners and survivors, the Minister of Justice and Attorney General of Canada, the Canadian Judicial Council, Parliament, Judicial Appointments Advisory Committee members and judicial candidates, and Canadians who consult the <i>Federal Courts Reports</i> (including members of the judiciary and of the legal profession). FJA must also enhance the quality of existing services when needed and offer new services where feasible.</p>

Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Corporate Planning and Reporting	Ongoing	SO 1	<p>In response to recent requirements of the Treasury Board Secretariat, the Corporate Planning initiative has created a formal system of corporate policy development, planning, performance management and program evaluation which integrates Human Resource Planning.</p> <p>By having a formal system for corporate policy development, planning, performance management and program evaluation, FJA is able to ascertain that the services it provides to judges, the Canadian Judicial Council, and to the Minister of Justice are in accordance with established policies and are effective and efficient.</p>
Information/ Management Systems	Ongoing	SO 1	<p>The goal of the Information Management/Systems initiative is to improve and develop information management systems that support business programs and to improve the effectiveness of FJA's management of information, data and knowledge resource holdings.</p> <p>One of the expected benefits is to reduce FJA's heavy reliance on manual processes, and introduce efficiencies through the adoption of automated information transfer mechanisms.</p> <p>This entails the creation of integrated systems to reduce manual processes, eliminate redundant and home grown systems, and facilitate automated information transfer. The design and implementation must follow the systems development approach required in TB procedures and guidelines for the management of information systems projects.</p>
Security	Ongoing	SO 1	<p>The Security initiative aims to create a single point of reference for all aspects of security, including physical security of FJA clients, employees, visitors, facilities, data, information and systems and to ensure FJA is compliant with the Government Security Policy.</p> <p>This initiative entails all current and foreseeable FJA roles and responsibilities for providing security to individuals, information, knowledge, data, systems, equipment, and facilities. The concerns for individual security extend to the security of clients, managers, employees, visitors, partners and suppliers. The range of issues includes FJA strategies, policies, procedures, and protocols, as well as all issues of accountability, responsibility, and authority for all aspects of security.</p>

Risk Analysis

FJA's environment is complex due in part to the small size of its organization, the range of services it provides (compensation, benefits, language training, legal publishing etc.) and the large number of clients served. FJA is also one of the only organizations in government with the delicate task of regularly interacting with three branches of government: legislative for the administration of the *Judges Act*; judicial for a wide range of services; and the executive with respect to managerial and central agency requirements.

With only 73 employees, the Office serves more than 1104 judges, 831 pensioners and survivors, 133 Advisory Committee members, between 500 and 600 applicants for judicial appointment and Canadians in general (including members of the judiciary and of the legal profession) through the publication of the *Federal Courts Reports*. FJA administers a budget in excess of \$430 million annually which pays for judges' salaries, allowances and annuities, relocation and travel expenses as well as covering the costs of running the Office (informatics, training, finance, administration and other related expenses). It provides services to judges including language training. It informs the legal community as well as the general public through the publication of the official reports of the decisions of the Federal Court and the Federal Court of Appeal, the *Federal Courts Reports*, in a bilingual, side-by-side format, thus ensuring a permanent record of these decisions. It also promotes access to justice and provides value to Canadians. FJA also serves the requirements of the Minister of Justice through the operation of the Judicial Appointments Secretariat which is responsible for assessing candidates who apply for judicial appointment.

Recognizing this context, FJA has developed a risk profile and actively monitors through its management team external and internal risks. Outlined below are the risks FJA identified for the 2011-2012 fiscal year.

External Risks – Workload demand for FJA services are increasing in line with demographic changes in the client base, which brings additional operational demands. Requirements are also increasing for administering the reimbursement of travel and other allowances to federally appointed judges. FJA actively monitored and managed risks related to managing additional workload to ensure judges received timely reimbursement of their salaries, allowances and annuities, in accordance with the Act.

Part of the role of FJA is to provide administrative support to the Canadian Judicial Council (CJC) which has the authority over the work of more than 1104 federally appointed judges. As part of its mandate, CJC receives and investigates complaints against members of the judiciary. The types and volume of complaints have been steadily increasing and accordingly, the resources required for conducting the necessary analysis and review of these files has also been increasing. It is possible that some of these complaints could result in full inquiries which would require substantial resources to ensure that a fair and objective inquiry be undertaken. CJC is also mandated to set policies and provide tools that help the judicial system remain efficient, uniform, and accountable. The resources required to achieve this goal have also increased. There is increased demand on the Council to address various issues of the judiciary.

FJA must comply with the same central agency expectations and requirements (comptrollership, management and accountability systems, etc.) as do larger departments that enjoy core, specialized resources in the fields of planning, communications, human and financial administration and evaluation. Policy requirements add to existing managerial demands and the extra requirements for internal procedure development and alignment of practices that may be more suitable for a larger department than a small agency. FJA has a small management team and more informal and hands-on day-to-day monitoring and management functions which provides the flexibility and responsiveness required to effectively manage risk in relation to standard processes supporting a client base of federally appointed judges.

Internal Risks – FJA recognizes that it operates within a technology-driven world economy and must meet evolving expectations, including those set by the federal government and the Management Accountability Framework (MAF). The MAF provides a very effective reality check on key areas of risk with respect to information management and technology which are important to the effective administration of service to judges.

From a human resources perspective the principle risk FJA faces is the loss of expertise and corporate memory from the retirement of long-serving experienced staff. As with most government organizations, short and medium-term retirement of managers and staff members may exacerbate the Office's vulnerability. Efforts have been made to develop succession plans including staffing and choice of process. FJA's integrated business and human resources planning process is intended to assess and understand our current and future needs on the human resource management components of recruitment, retention, learning, development, employment equity and official languages.

From a financial perspective, FJA maintains and updates a sophisticated work planning process which defines key initiatives and resource requirements. Financial forecasting and expenditure reporting is actively monitored. Judges are reimbursed their actual and reasonable expenses incurred under the authority of the *Judges Act*. The work schedules are organized by their Chief Justices based on the caseload before the court and accordingly, the Office has no input or control on the scheduling process. Any forecast of expenses incurred by judges is based on historical trends which can result in fluctuations from the amount of actual expenses incurred.

As part of its programs offered to judges, FJA provides language training services. FJA has traditionally made use of the services offered by the Canada School of Public Service for obtaining language training teachers for its sessions offered throughout the year as well as the one-on-one training provided to judges throughout the year. The School has moved to a full cost recovery for these services and accordingly FJA has incurred a substantial increase in the cost of providing the language training program to judges. Efforts were made to obtain additional resources to compensate for this increase in costs but were unsuccessful. A review of the service delivery options for this program will be undertaken as the department will be unable to continue to offer its traditional program with the existing resource levels.

From an operational perspective, FJA faces the challenge/risk of balancing resources for ongoing activities with the requirements of coordinating initiatives related to the involvement of the Canadian judiciary in international Cooperation activities. In 1996, FJA initiated international judicial programs fully funded through the Canadian International Development Agency (CIDA)

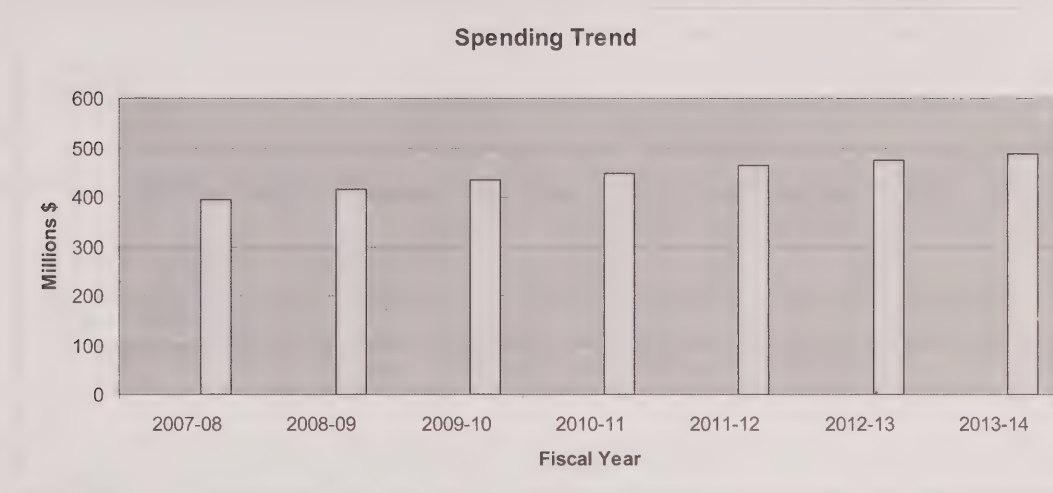
and Foreign Affairs and International Trade Canada (DFAIT). Commencing with Ukraine, partnerships with Russia, Ethiopia, China, Mexico, Ghana, Jamaica, Peru and other countries quickly followed. The project in the Ukraine is forecast to be completed in March 2011. The other projects have been completed. In the absence of projects, the organization would suffer a shortfall in its revenue sources which could have an impact on the department's capacity to continue providing assistance to developing countries.

Furthermore, in 2006, in order to ensure that participation by the judiciary in international activities does not compromise judicial independence and impartiality or otherwise bring the administration into disrepute, the CJC adopted a Policy on International Judicial Activities, which placed additional responsibility on the Commissioner. By providing these services, FJA ensures that it is efficiently and effectively meeting its responsibilities to safeguard the independence of the Canadian judiciary.

FJA remains involved in promoting and facilitating participation by members of the Canadian judiciary in a number of international co-operation projects. FJA regularly receives/hosts international delegations to share its core expertise. In addition, FJA continues to cooperate with CIDA, DFAIT, the Department of Justice Canada and other government agencies in shaping Canadian government policies toward aid and technical assistance in the field of judicial reform abroad.

Expenditure Profile

Departmental Spending Trend



The total spending for the department shows a continual increase over the planning period. This increase is a result of a provision in the *Judges Act* which allows for an annual increase in salaries to judges based on the Industrial Aggregate.

Estimates by Vote

For information on our organizational votes and/or statutory expenditures, please see the 2011-12 Main Estimates publication. An electronic version of the Main Estimates is available at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2011-2012/me-bpd/info-eng.asp>.

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Strategic Outcome

An Independent and Efficient Federal Judiciary.

The following section describes the program activities of the Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs and identifies the expected results, performance indicators and targets for each of them. This section also explains how the department plans on meeting the expected results and presents the financial and non-financial resources that will be dedicated to each program activity.

This section contains a discussion of plans surrounding the following Program Activities:

- Payments pursuant to the *Judges Act*
- Canadian Judicial Council
- Federal Judicial Affairs
- Internal Services

Program Activity: *Payments Pursuant to the Judges Act*

Payments Pursuant to the <i>Judges Act</i> FTEs and Planned Spending					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
0	\$451,769,500	0	\$465,128,000	0	\$478,890,070
Program Activity Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Accurate and timely processing and validation of claims received for reimbursement of expenses in compliance with the <i>Judges Act</i> and internal guidelines governing financial management.		Percentage of expense claims processed and validated for entry into tracking system.		100% of expense claims compliant with <i>Judges Act</i> and departmental policies and guidelines.	
		Percentage of expense claims processed within service standard.		90% of claims processed within service standard.	
Comprehensive, up-to-date and validated files are kept on all judges and their survivors.		Percentage of judges satisfied with services.		80% of judges satisfied with services.	
Efficient and effective administration of judges' compensation and benefits programs and processes.		Percentage of compensation and benefits claims processed within service standard.		90% of compensation and benefits claims processed within service standard.	

This program activity provides for the payments of salaries, allowances and annuities to federally appointed judges, and their survivors, in the Superior Trial Courts and Courts of Appeal in Canada.

The number of judges is not included in the FTE count for the Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs. The number of judicial positions is identified in the *Judges Act*. As of January 1, 2011 there were 1104 federally appointed judges in Canada and there were 831 pensioners receiving a pension pursuant to the *Judges Act*.

Planning Highlights

In order to achieve the expected results, the department will dedicate the required resources to ensure that federally appointed judges are provided with the highest level of service available. A client satisfaction survey was recently completed which has assisted the department in determining and benchmarking the current level of satisfaction of the judges.

Program Activity: *Canadian Judicial Council*

Canadian Judicial Council FTEs and Planned Spending					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
11	\$1,707,426	11	\$1,707,426	11	\$1,707,426
Program Activity Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Effective functioning of Canadian Judicial Council committees.		CJC members satisfied with the administration and support of their committees.		With ongoing dialogue with Committee Chairs, Council office will ensure satisfaction to secretariat support.	

Provide integrated support (administrative, secretariat, policy and legal research and advice) to the Council in support of its statutory mandate to foster the better administration of justice in Canada and serve as the body that oversees judicial conduct.

The role of the Canadian Judicial Council is to support the Council, its committees and its members in their carrying out of the Council's mandate. Such support includes providing ongoing advice, ensuring the implementation of decisions taken, and managing administrative and executory functions as necessary for the efficient and effective execution of the mandate.

Planning Highlights

The Council office makes use of 11 employees to manage and execute the mandate of the CJC, its annual meetings, and the work of Council committees. In light of the increasing demands on Council office, additional funding may be required. The Council office has had the same level of funding in the past 7 years and is considering preparing a Treasury Board submission to increase its permanent funding in order to meet the increased demands.

Program Activity: *Federal Judicial Affairs*

Federal Judicial Affairs FTEs and Planned Spending					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
54	\$8,231,169	54	\$7,729,097	54	\$7,729,097
Program Activity Expected Results		Performance Indicators		Targets	
1. Timely and accurate administration of the Order-in-Council process.		Percentage of Order-in-Councils submissions prepared within service standards.		90% of submissions prepared within service standard.	
2. Access to a trusted and reliable email and collaboration tool.		Percentage of time core system available to users. Percentage of judges satisfied with system.		Core systems available 98% of time on an annual basis. 75% of judges satisfied with system.	
3. Federally appointed judges have access to timely, high-quality, and cost effective language training services.		Waiting time for judges to access training services.		90% of judges have access to language assessment and training services within service standard.	
4. Timely, accurate and bilingual publishing of the official reports of the Federal Court of Appeal and of the Federal Court.		Percentage of selected cases published within service standards. Number of Parts published per year. Number of erratums published per year. Percentage of decisions rendered published per year. Inclusion of quality value-added features (headnotes, captions, tables and lists, etc)		75% of selected cases are published within service standard. 12 Parts published per year. No more than 5 erratums published per year. 5% of decisions rendered are published per year. Canadians continue to have access to accurate decisions that undergo a thorough editorial process.	
5. Fair and expeditious administration of the Judicial Appointments process.		Percentage of applications screened and referred to Advisory Committees in a timely manner.		95% of applications reviewed and verified within service standard.	

These FTE's represent employees of the department who are responsible for the day-to-day operations of the department and to provide administrative services to federally appointed judges including language training, publishing of the *Federal Courts Reports* (a service that also benefits Canadians by promoting access to law), and services to the Minister of Justice through the Judicial Appointments Secretariat. They also provide support to the judiciary in the areas of finance, human resources, administration and information management.

Planning Highlights

In order to achieve the expected results, a review of the existing Information Management systems will be undertaken with the objective of determining the best way to update the existing systems so that they are using current technologies.

During the course of the planning year, half of the existing Judicial Appointments Committees will have new members. Training of these new members will be undertaken to ensure that they are familiar with the process.

A survey of those who consult the Federal Courts Reports should be completed early on in the planning year. The results will be used, inter alia, to measure satisfaction with the product, to assess the needs of clients and plan and deliver service improvements.

The hosting and managing of the Federal Courts Reports section of FJA's Web site will be transferred to a new service provider. This transition will require some work from both FJA and the new service provider.

Program Activity: Internal Services

Internal Services FTEs and Planned Spending					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
8	\$874,800	8	\$874,800	8	\$874,800
Program Activity Expected Results		Performance Indicators		Targets	
1. Resources are allocated and expended in a cost effective manner in accordance with the department's Strategic Plan.		Departmental lapse of resources.		Annual budgetary lapse under 5%.	
2. Department successfully attracts and retains the right people at the right time to meet its current and future business needs.		Percentage of staff and management satisfied with Human Resource Services.		80% of staff and management are satisfied with the Human Resource Services.	
3. A model workplace.		Percentage of staff satisfied with the organization.		80% of staff are satisfied with the organization.	
4. Information technology tools are available to meet departmental needs.		Percentage of time the systems are available to users.		Core systems available 98% of the time on an annual basis.	

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of the organization. These groups are: Management and Oversight Services; Communications Services; Legal Services; Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; Real Property Services; Material Services; Acquisition Services; and Travel and Other Administrative Services. Internal Services include only those activities and resources that apply across the organization and not to those provided specifically to a program.

Results for Canadians

In Canada, the judiciary is independent from the executive and legislative branches of government. Judicial independence is intended to ensure that judges make decisions free of influence, based solely on the facts and the law. Once appointed, a judge is eligible to serve on the bench until retirement (age 75 for federally appointed judges). Judges must also receive adequate remuneration in such a manner that does not leave them in a position of dependence or subject to pressure. In Canada, governments cannot change judges' salaries or benefits or remove judges from office without going through an appropriate, independent procedure.

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

Financial Highlights

(\$ millions)

Condensed Statement of Operations	%	Future- Oriented	Future- Oriented
For the Year (ended March 31)	Change	2011-12	2010-11
EXPENSES	3	465.0	449.4
Total Expenses			
REVENUES	3	14.0	13.6
Total Revenues			
NET COST OF OPERATIONS	3	451.0	435.8

Condensed Statement of Financial Position	%	Future- Oriented	Future- Oriented
For the Year (ended March 31)	Change	2011-12	2010-11
ASSETS	(3)	5.7	5.9
Total Assets			
LIABILITIES	7	181.8	170.6
Total Liabilities			
Equity	7	(176.1)	(164.7)
Total	(3)	5.7	5.9

Details of the Statement of Operations and the Statement of Financial Position as well as the accompanying notes are available at the departmental website at

<http://www.fja-cmf.gc.ca/>

List of Supplementary Information Tables

The following tables can be found on the Treasury Board Secretariat website

- Sources of Respendable and Non-respendable Revenue
- Greening Government Operations (GGO)

<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp>

Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs Canada
99 Metcalfe Street, 8th Floor
Ottawa, Ontario
K1A 1E3

Telephone: (613) 995-5140

Facsimile: (613) 995-5615

World Wide Web: <http://www.fja-cmf.gc.ca>

Liste des tableaux supplémentaires

Les tableaux électroniques suivants se trouvent sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor :

Sources de revenus disponibles et de revenus non disponibles
L'écologisation des opérations gouvernementales (EOG)

<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-tra.asp>

Commissariat à la magistrature fédérale Canada
99, rue Metcalfe, 8^e étage
Ottawa (Ontario) K1A 1E3
Téléphone : (613) 995-5140
Télécopieur : (613) 995-5615
Site Web : <http://www.cmf-fja.gc.ca/>

Principales données financières

(en milliers de dollars)

Etat condensé des opérations			
Pour l'exercice (prenant fin le 31 mars)			
en %			
Variation			
Etat	prospectif	prospectif	prospectif
2010-11	2011-12	2011-12	2010-11
DÉPENSES	465,0	449,4	
Total des dépenses			
RECETTES	14,0	13,6	
Total des recettes			
NET COST OF OPERATIONS	3	435,8	

Etat condensé de la situation financière			
Pour l'exercice (prenant fin le 31 mars)			
en %			
Variation			
Etat	prospectif	prospectif	prospectif
2010-11	2011-12	2011-12	2010-11
ACTIF	5,7	5,9	
Total des l'actif			
PASSIFS	181,8	170,6	
Total des passifs			
CAPITAUX PROPRES	(176,1)	(164,7)	
Total	(3)	5,9	

Les détails de l'Etat condensé des opérations et de l'Etat condensé de la situation financière ainsi que les notes connexes sont disponibles sur le site Web de l'organisation au <http://www.cml.gc.ca/>

SECTION III - RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Au Canada le pouvoir judiciaire est indépendant des pouvoirs exécutif et législatif. L'indépendance judiciaire a pour objectif d'assurer que les juges rendent leurs décisions en se fondant uniquement sur les faits et le droit, sans qu'aucune pression ne soit exercée sur eux. Une fois nommé, un juge peut siéger jusqu'à l'âge de la retraite, qui est de 75 ans pour les juges de nomination fédérale. Les juges doivent aussi être rémunérés correctement de telle manière qu'ils ne se trouvent pas dans une situation de dépendance ou qu'ils fassent l'objet de pressions. Au Canada, les gouvernements ne peuvent modifier les traitements et les indemnités des juges, ou les démettre de leurs fonctions, sans d'abord suivre une procédure appropriée et indépendante.

Faits saillants de la planification

Pour atteindre les résultats attendus, un examen des systèmes actuels de gestion de l'information sera entrepris afin de déterminer la meilleure façon de les mettre à jour à la lumière des technologies actuelles.

Durant l'année de planification, la moitié des comités actuels de nomination à la magistrature accueilleront de nouveaux membres. Leur formation sera entreprise pour qu'ils connaissent bien le processus pertinent.

Une enquête devrait être menée auprès des personnes qui consultent le *Recueil des décisions des Cours fédérales* au début de l'année de planification. Les résultats de cette enquête serviront notamment à mesurer le niveau de satisfaction à l'égard du produit, à évaluer les besoins de la clientèle et à prévoir des mesures pour améliorer les services.

L'hébergement et la gestion de la section du site Web du CMF consacrée au *Recueil des décisions des Cours fédérales* seront confiés à un nouveau prestataire de services. Cette mesure exigera une intervention de la part du CMF et du nouveau prestataire de services aux fins de la transition.

Activité de programme : Services internes

Services internes Ressources humaines ETP et Dépenses prévues			
2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
8	874 800\$	8	874 800\$
Résultats attendus de l'activité de programme		Indicateurs de rendement	
		Objectifs	
1. Les ressources sont attribuées et utilisées de façon rentable conformément au plan stratégique du CMF.		Moins de 5 % des montants prévus au budget annuel sont inutilisés.	
2. Le CMF réussit à attirer et à retenir les bonnes personnes, en temps opportun, pour répondre aux besoins de ses activités actuelles et futures.		Pourcentage d'employés et de membres de la direction satisfaits des Services de ressources humaines.	
3. Un lieu de travail exemplaire.		80 % des employés et des membres de l'organisation.	
4. Les outils de technologie de l'information sont disponibles pour répondre aux besoins du CMF.		Pourcentage d'employés satisfaits de l'organisation.	
		98 % du temps de base sont disponibles	

Les Services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont administrées de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales de l'organisation. Ces groupes sont : Services de gestion et de surveillance, Services des communications, Services juridiques, Services de gestion des ressources humaines, Services de gestion des finances, Services de gestion de l'information, Services des technologies de l'information, Services de gestion des biens, Services de gestion du matériel, Services de gestion des acquisitions et Services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les Services internes comprennent les activités et les ressources qui s'appliquent à l'échelle de l'organisation et non celles fournies uniquement à un programme.

Activité de programme : Magistrature fédérale

Magistrature fédérale Ressources humaines ETP et Dépenses prévues			
2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
54	8 231 169\$	54	7 729 097\$
Résultats attendus de l'activité de programme		Indicateurs de rendement	
1. Administration précise et rapide du processus de décret.		Pourcentage des présentations en vue d'un décret préparé selon les normes de service.	
2. Accès à un outil de collaboration et de courriel fiable et efficace.		Pourcentage du temps de disponibilité du système de base pour les utilisateurs.	
3. Les juges de nomination fédérale ont accès rapidement à des programmes de formation linguistique rentables et de haute qualité.		Délai d'accès des juges aux services de formation.	
4. Publication rapide, précise et bilingue des décisions choisies des cours fédérales.		Pourcentage des décisions choisies publiées selon les normes de service.	
5. Administration équitable et rapide du processus de nomination à la magistrature.		Inclusion de caractéristiques à valeur ajoutée (sommaires, légendes, tableaux et listes, etc.)	
		Pourcentage des candidatures sélectionnées et renvoyées aux comités consultatifs en temps opportun.	
		95 % des candidatures sont étudiées et vérifiées conformément à la norme de service.	

Ces ETP représentent des employés de l'organisme qui sont responsables des activités quotidiennes de l'organisme et qui offrent des services administratifs aux juges de nomination fédérale, y compris la formation linguistique, la préparation du *Recueil des décisions des Cours fédérales* et la prestation de services au ministre de la Justice par l'entremise du Secrétariat des nominations à la magistrature. Ils offrent également un soutien à la magistrature dans les domaines des finances, des ressources humaines, de l'administration et de la gestion de l'information.

Faits saillants de la planification

Pour atteindre les résultats attendus, le CMF consacrerait les ressources nécessaires de manière à garantir que les juges de nomination fédérale reçoivent le meilleur service possible. Le CMF a récemment mené une enquête sur la satisfaction de la clientèle, ce qui a aidé à déterminer le niveau actuel de satisfaction des juges et à établir un critère de référence.

Activité de programme : *Conseil canadien de la magistrature*

Conseil canadien de la magistrature Ressources humaines ETP et Dépenses prévues			
2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
11	1 707 426\$	11	1 707 426\$
Résultats attendus de l'activité de programme		Indicateurs de rendement	
Fonctionnement efficace des comités du Conseil canadien de la magistrature.		Objectifs	
Fonctionnement efficace des comités du Conseil canadien de la magistrature.		Grâce à un dialogue continu avec les présidents de comité, le Conseil assurera la satisfaction pour ce qui est du soutien dispensé aux comités.	
		Pourcentage des membres de comité du CCM qui sont satisfaits de l'administration et du soutien fourni à leur comité.	

Fournir au Conseil un soutien intégré (administration, secrétariat, orientation stratégique, recherche et consultation juridiques) dans le cadre de son mandat prévu par la loi, lequel consiste à promouvoir une meilleure administration de la justice au Canada et à agir comme organisme de surveillance de la conduite des juges.

Le Conseil canadien de la magistrature a pour rôle de fournir au Conseil, à ses comités et à ses membres le soutien nécessaire pour remplir son mandat. Ce soutien consiste notamment à fournir des conseils, à mettre à exécution les décisions prises et à accomplir des tâches administratives exécutives au besoin pour assurer l'exécution efficace et efficiente du mandat.

Faits saillants de la planification

Le Conseil fait appel à 11 employés pour gérer et exécuter son mandat, ses assemblées annuelles et le travail des comités du Conseil. Compte tenu de l'augmentation de la demande, un financement supplémentaire pourrait s'avérer nécessaire. Le niveau de financement est le même depuis sept ans et le Conseil prévoit soumettre une présentation au Conseil du Trésor pour accroître son financement permanent de façon à répondre à l'augmentation de la demande.

Objectif stratégique

Une magistrature fédérale indépendante et efficace.

Cette section fait état des activités de programme du Commissariat à la magistrature fédérale et présente les résultats attendus, les indicateurs de rendement et les cibles pour chacun d'entre eux. Elle expose également les moyens que notre organisme prendra pour y arriver, ainsi que les ressources financières et non financières qui seront allouées à chaque activité de programme. Elle analyse les plans mis en œuvre dans le cadre des activités de programme :

- Paiements en application de la Loi sur les juges
- Conseil canadien de la magistrature
- Magistrature fédérale
- Services internes

Activité de programme : Paiements en application de la Loi sur les juges

Paiements en application de la Loi sur les juges ETP et Dépenses prévues			
2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
0	451 769 500\$	0	465 128 000\$
Résultats attendus de l'activité de programme		Indicateurs de rendement	
Traitements et validation précis et rapides des demandes de remboursement de dépenses reçues conformément à la Loi sur les juges et aux lignes directrices internes régissant la gestion financière.		Pourcentage des demandes de remboursement de dépenses traitées et validées aux fins d'entrée dans le système de suivi.	
100 % des demandes de remboursement de dépenses sont conformes à la Loi sur les juges et aux ministérielles.		90 % des demandes sont traitées selon la norme de service.	
Tenue de dossiers complets, à jour et validés pour tous les juges et leurs survivants.		Pourcentage des juges satisfaits des services.	
Administration efficace et efficiente des programmes et processus de rémunération et de prestations des juges.		Pourcentage des demandes de rémunération et de prestations traitées selon la norme de service.	
90 % des demandes de rémunération et de prestations sont traitées selon la norme de service.		90 % des demandes de prestations sont traitées selon la norme de service.	

Cette activité de programme prévoit le paiement de salaires, d'indemnités et de pensions aux juges de nomination fédérale des cours supérieures et des cours d'appel du Canada et à leurs survivants.

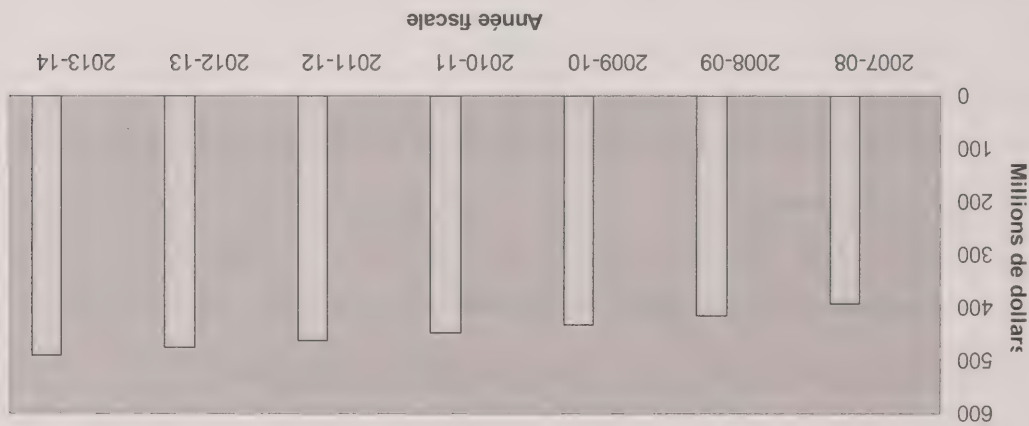
Le nombre de juges n'est pas compris dans le nombre ETP calculé pour le Commissariat à la magistrature fédérale. Le nombre de postes de juges est indiqué dans la Loi sur les juges. Au 1^{er} janvier 2011, le Canada comptait 1 104 juges de nomination fédérale et 831 pensionnés touchant une pension conformément à la Loi sur les juges.

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR OBJETIF STRATÉGIQUE

Profil des dépenses

Tendances au chapitre des dépenses ministérielles

Tendances au chapitre des dépenses



Les dépenses totales du CMF affichent une croissance constante durant la période de planification. Cette croissance résulte d'une disposition de la *Loi sur les juges* qui prévoit un rajustement annuel du traitement des juges fondé sur l'indice de l'ensemble des activités économiques.

Budget des dépenses par crédit voté

Pour obtenir plus de renseignements sur nos crédits organisationnels et/ou dépenses législatives, veuillez consulter le Budget principal des dépenses 2011-2012. Vous trouverez une version électronique du budget principal des dépenses sur le site <http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/toc-ldm-fra.asp>.

la fonction publique a adopté un mode de recouvrement complet du coût de ces services; par conséquent, le coût des programmes de formation linguistique que le CMF offre aux juges a beaucoup augmenté. Le CMF a tenté sans succès d'obtenir des ressources additionnelles pour compenser cette augmentation. Le CMF va explorer d'autres options pour offrir ces services, car il sera incapable de continuer à offrir le programme traditionnel à même les niveaux actuels de ressources.

Du point de vue des opérations, le CMF est confronté au défi/risque d'équilibrer les ressources nécessaires aux activités courantes avec les exigences découlant de la coordination d'initiatives liées à la participation de la magistrature canadienne à des activités de coopération internationale. En 1996, le CMF a créé des partenariats judiciaires internationaux qui sont pleinement financés par l'intermédiaire de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et du ministère des Affaires étrangères du Commerce international (MAECI). Un premier projet de coopération a été établi avec l'Ukraine et, par la suite, d'autres projets ont été créés avec la Russie, l'Éthiopie, la Chine et d'autres pays. Le projet de coopération avec l'Ukraine est censé prendre fin en mars 2011. Les autres projets sont terminés. En l'absence de tels projets, l'organisation aurait des sources de revenu insuffisantes, ce qui pourrait avoir une incidence sur la capacité de continuer de venir en aide aux pays en développement.

De plus, en 2006, afin de s'assurer que la participation des juges à des activités internationales ne compromette pas l'indépendance et l'impartialité de la magistrature ou qu'elle ne jette le discrédit sur l'administration de la justice d'une manière quelconque, le CCM a adopté une politique sur les activités internationales de la magistrature, ce qui a donné des responsabilités additionnelles au commissaire. En offrant ces services, le CMF veille à assumer efficacement sa responsabilité de protéger l'indépendance de la magistrature canadienne.

Le CMF continue de promouvoir et de faciliter la participation de juges canadiens à un certain nombre de projets de coopération internationale. Il accueille régulièrement des délégations d'autres pays pour partager son expertise. De plus, le CMF continue de coopérer avec l'ACDI, le MAECI, le Ministère de la Justice Canada et d'autres organismes gouvernementaux pour influencer les politiques du gouvernement du Canada, en vue d'offrir de l'aide et de l'assistance technique en matière de réforme judiciaire à d'autres pays.

Les ressources nécessaires pour réaliser cet objectif ont aussi augmenté. Il y a de plus en plus de pression sur le Conseil pour qu'il réponde à diverses questions concernant la magistrature.

Le CMF doit satisfaire aux mêmes attentes et se conformer aux mêmes exigences (contrôle des finances, systèmes de gestion et de responsabilité, etc.) que les plus grands ministères qui disposent de ressources centrales et spécialisées en matière de planification, de communications, d'administration des finances et d'évaluation. Les exigences en matière de politique ajoutent aux besoins actuels en matière de gestion et aux besoins additionnels relatifs à l'élaboration de procédures internes et à l'adoption de pratiques qui conviennent davantage à un plus grand ministère qu'à un petit organisme. Le CMF a une petite équipe de gestion et ses fonctions quotidiennes de surveillance et de gestion sont plus informelles et plus pratiques, ce qui lui donne la souplesse et la capacité de réaction voulues pour gérer efficacement les risques relatifs aux processus normaux de soutien d'une clientèle de juges de nomination fédérale.

Risques internes – Le CMF est conscient qu'il exerce ses activités dans le contexte d'une économie mondiale axée sur la technologie et qu'il doit satisfaire à des attentes changeantes, notamment celles établies par le gouvernement fédéral et celles découlant du Cadre de responsabilité de gestion (CRG). Le CRG est un outil très efficace pour déterminer les principaux risques relatifs à la gestion de l'information et à la technologie, lesquels sont importants pour assurer l'efficacité de la gestion des services aux juges.

Du point de vue des ressources humaines, le plus grand risque qui se pose au CMF est la perte de l'expertise et de la mémoire institutionnelle résultant de la retraite d'employés expérimentés qui ont beaucoup d'ancienneté. Comme pour la plupart des organismes gouvernementaux, le départ à la retraite de gestionnaires et de membres du personnel, à court et à moyen termes, pourrait rendre le CMF plus vulnérable. Des efforts ont été faits pour établir des plans de relève, y compris des mesures de dotation et des choix de processus. Le processus intégré de planification des affaires et des ressources humaines du CMF est destiné à évaluer et à comprendre les besoins actuels et futurs en matière de gestion des ressources humaines, soit le recrutement, le maintien de l'effectif, l'apprentissage, le perfectionnement, l'équité en matière d'emploi et les langues officielles.

Du point de vue des finances, le CMF administre et tient à jour un processus très avancé de planification des activités qui permet de définir les principales initiatives et les besoins de ressources. Les prévisions financières et les rapports de dépenses sont suivis de près. Les juges sont remboursés des dépenses réelles et raisonnables qu'ils engagent en vertu de la *Loi sur les juges*. Les horaires de travail des juges sont établis par leur juge en chef, selon la charge de travail des cours; par conséquent, le CMF n'a aucune influence ni aucune autorité sur le processus d'établissement des horaires de travail. Toutes les prévisions des dépenses engagées par les juges sont fondées sur les tendances historiques, ce qui peut entraîner des écarts par rapport aux dépenses réelles.

Dans le cadre de ses programmes à l'intention des juges, le CMF offre des services de formation linguistique. Dans le passé, le CMF a eu recours aux services de l'École de la fonction publique du Canada pour obtenir des professeurs de langue, afin d'offrir des sessions de formation à l'année longue ainsi qu'une formation individuelle aux juges pendant toute l'année. L'École de

Analyse des risques

L'environnement du CMF est complexe, en partie à cause de la petite taille de son organisation, de la gamme des services qu'il offre (rémunération, avantages sociaux, formation linguistique, etc.) et du grand nombre de clients qu'il sert. Le CMF est aussi l'un des seuls organismes gouvernementaux qui a pour tâche délicate de traiter régulièrement avec les trois organes de gouvernement : l'organe législatif en ce qui a trait à l'administration de la *Loi sur les juges*; l'organe judiciaire à l'égard d'un vaste éventail de services; et l'organe exécutif en ce qui concerne les exigences de la gestion et des organismes centraux.

Le CMF, qui compte seulement 73 employés, sert plus de 1 104 juges, 831 retraités et survivants, 133 membres de comités consultatifs, de 500 à 600 candidats à la magistrature et les Canadiens en général (y compris des membres de la magistrature et des juristes) grâce à la publication du *Recueil des décisions des Cours fédérales*. Le CMF administre un budget annuel de plus de 430 millions de dollars qui sert à payer les salaires, les indemnités, les pensions et les frais de déménagement et de déplacement des juges, ainsi que les dépenses de fonctionnement du CMF (informatique, formation, finances, administration et autres dépenses connexes). Le CMF fournit des services aux juges, y compris la formation linguistique. Il renseigne les juristes et le grand public en publiant le *Recueil des décisions des Cours fédérales* en format bilingue, côte à côte, ce qui permet de consigner en permanence les décisions de ces cours. De plus, en réponse aux exigences du ministre de la justice, le CMF administre le Secrétariat des nominations à la magistrature, lequel est chargé d'évaluer les candidatures à la magistrature.

Dans le contexte de cet environnement, le CMF a élaboré un profil des risques et son équipe de gestion surveille attentivement les risques externes et internes. Les risques que le CMF a relevés pour l'année financière 2011-2012 sont décrits ci-dessous.

Risques externes – La demande de services du CMF augmente en proportion de l'évolution démographique de sa clientèle, ce qui a pour effet d'accroître les exigences opérationnelles. Les exigences relatives à l'administration du paiement des frais de déplacement et des autres indemnités des juges de nomination fédérale augmentent également. Le CMF a surveillé de près et a géré les risques liés à l'accroissement de la charge de travail, afin de s'assurer que les juges reçoivent à temps leurs salaires, leurs indemnités et leurs pensions, en conformité avec la loi.

Une partie du rôle du CMF consiste à fournir un soutien administratif au Conseil canadien de la magistrature (CCM), lequel est chargé de surveiller le travail de plus de 1 104 juges de nomination fédérale. Dans le cadre de son mandat, le CCM enquête sur les plaintes contre les membres de la magistrature. Le type et le nombre de plaintes augmentent continuellement, ce qui exige de plus en plus de ressources pour examiner et traiter ces plaintes. Certaines plaintes peuvent exiger une enquête complète, ce qui nécessite des ressources considérables pour assurer la tenue d'une enquête équitable et objective. Le CCM a aussi pour mandat d'établir des politiques et de fournir des outils pour faire en sorte que le système judiciaire demeure efficace, uniforme et responsable.

Résultat stratégique : Une magistrature fédérale indépendante et efficace.

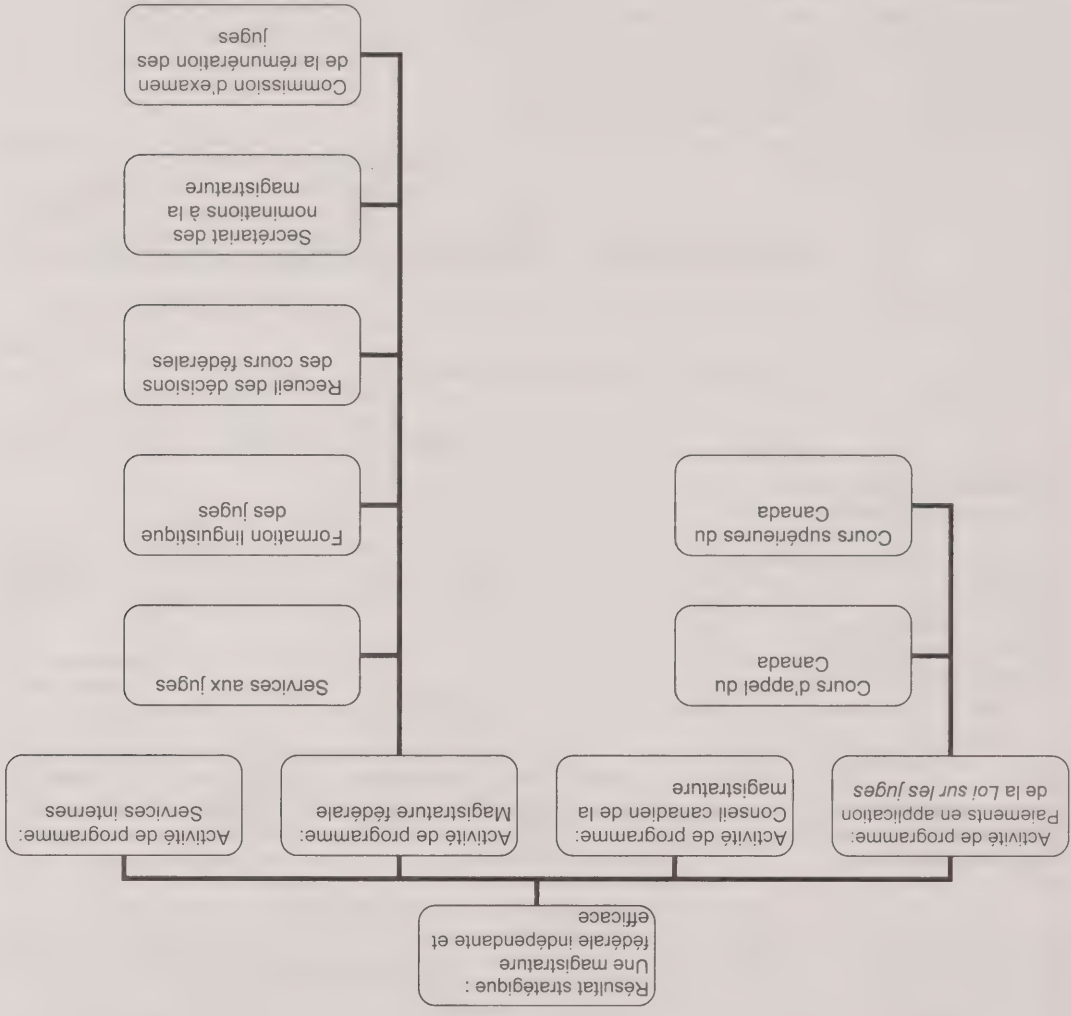
Indicateurs de rendement		Objectifs
Conformité aux normes de service	Service à 90 % conforme aux normes établies.	
Opinions des juges sur la contribution du CMF à l'indépendance de la magistrature	90 % des juges sont satisfaits de l'administration de la magistrature et croient qu'elle contribue efficacement à leur indépendance.	

Activité de programme	Dépenses projetées 2010-2011	Dépenses prévues		Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		2011-2012	2012-2013	2013-2014
Paiements en application de la <i>Loi sur les juges</i>	437 375 788\$	451 769 500\$	465 128 000\$	478 890 070\$
Conseil canadien de la magistrature	1 770 440\$	1 707 426\$	1 707 426\$	1 707 426\$
Magistrature fédérale	7 911 215\$	8 231 169\$	7 729 097\$	7 729 097\$
Services internes	869 700\$	874 800\$	874 800\$	874 800\$
Total des dépenses prévues	447 927 143\$	462 582 895\$	475 439 323\$	489 201 393\$

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Service à la clientèle	Permanente	RS 1	Le CMF a pour principale fonction et responsabilité d'administrer la <i>Loi sur les juges</i> et de fournir à tous les juges de nomination fédérale les services de soutien nécessaires pour leur permettre de remplir pleinement leurs fonctions judiciaires. C'est en écoutant nos clients et en observant l'environnement judiciaire que nous pouvons recenser les besoins actuels et éventuels des juges et adapter les ressources et les activités en conséquence pour répondre à ces besoins. Le CMF doit en outre prêter une attention spéciale aux besoins de ses autres clients, soit les juges à la retraite et leurs bénéficiaires survivants, le ministre de la Justice et le procureur général du Canada, le Conseil canadien de la magistrature, le Parlement, les membres du Secrétariat des nominations à la magistrature et les candidats à la magistrature, ainsi que les Canadiens qui consultent le <i>Recueil des décisions des Cours fédérales</i> (y compris des membres de la magistrature et des juristes). Le CMF doit également améliorer la qualité des services existants au besoin et offrir de nouveaux services lorsque possible.

Résultat stratégique et Architecture des activités de programme



Sommaire - Planification

Ressources financières		Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)	
2011-2012	2012-2013	2011-2012	2012-2013
462 582 895 \$	475 439 423 \$	73	73
2013-2014	2013-2014	2013-2014	2013-2014
489 201 393 \$		73	

Raison d'être

Etre reconnu pour notre contribution au maintien de la réputation de Canada comme chef de file en matière d'indépendance de la magistrature.

Enoncé de mission

Promouvoir l'indépendance de la magistrature fédérale afin de maintenir la confiance des canadiens et des canadiennes dan le système judiciaire.

Responsabilités

L'article 73 de la *Loi sur les Juges* prévoit la création du poste de commissaire à la magistrature fédérale, dont le titulaire a le rang et le statut d'administrateur général d'un ministère. L'article 74 précise les attributions du commissaire.

Le Commissariat à la magistrature fédérale :

- applique la Partie I de la *Loi sur les Juges* en versant aux juges de la Cour d'appel fédérale, de la Cour fédérale, de la Cour canadienne de l'impôt et aux juges des cours supérieures provinciales et territoriales un salaire, des indemnités et une pension en conformité avec la *Loi sur les Juges*;
- prépare les présentations budgétaires et fournit des services administratifs au Conseil canadien de la magistrature et;
- accomplit les missions que le ministre de la Justice lui confie, dans le cadre de sa compétence légale, pour la bonne administration du système judiciaire au Canada.

Résultat stratégique

Le CMF vise à fournir des services de haute qualité à la magistrature canadienne, afin de soutenir et de promouvoir l'indépendance judiciaire. À cet égard, le CMF contribue au résultat stratégique suivant :

Une magistrature fédérale indépendante et efficace.

SECTION I - SURVOL

Message du commissaire par intérim

Le Commissariat à la magistrature fédérale (CMF) a été créé en 1978 dans le but de protéger l'indépendance de la magistrature et de placer les juges de nomination fédérale sous une administration indépendante de celle du ministère de la Justice. Il a pour mission de promouvoir la bonne administration de la justice et de concentrer ses efforts à soutenir la magistrature fédérale.

Le CMF administre trois services indépendants, dont le financement provient de sources distinctes. Un financement prévu par la loi est affecté au traitement, aux indemnités et aux pensions des juges, de même qu'aux prestations versées à leurs bénéficiaires survivants. Deux crédits votes séparés servent à financer les activités administratives du CMF et celles du Conseil canadien de la magistrature.

Le Conseil canadien de la magistrature est composé des juges en chef, des juges principaux et des juges en chef adjoints du Canada. Le Conseil exerce son mandat de façon indépendante, lequel consiste à promouvoir l'efficacité, l'uniformité et la responsabilité et à améliorer la qualité des services judiciaires dans toutes les cours supérieures du Canada. Il dispose d'un petit bureau dont le personnel relève du commissaire à la magistrature fédérale, mais qui est redevable au juge en chef du Canada pour répondre à ses besoins. Le CMF fournit au Conseil l'aide et les conseils administratifs et financiers nécessaires à l'exécution de son mandat.

L'administration du CMF est structurée de manière à refléter le caractère particulier de son rôle de soutien à la magistrature fédérale. Dans l'architecture des activités de programme, notre organisme exerce trois activités : les paiements en application de la *Loi sur les juges*, le Conseil canadien de la magistrature et la Magistrature fédérale.

Ces activités visent à nous permettre de respecter nos priorités : le service à la clientèle, la planification ministérielle et l'obligation de rendre compte, les systèmes d'information et de gestion, et la sécurité.

Le CMF applique des stratégies d'évaluation pour mesurer les résultats clés obtenus et pour déterminer dans quelle mesure il a donné suite à ces priorités. Il est fier de fournir aux juges de nomination fédérale un service constant et de grande qualité.

Le Commissaire par intérim



Marc A. Giroux

Table des matières

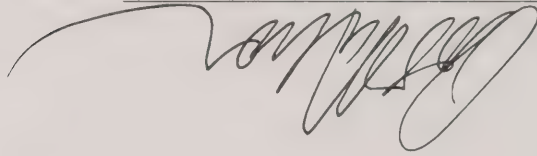
Message du commissaire par intérim

SECTION I – SURVOL	1
Raison d'être	2
Responsabilités	2
Résultat stratégique et Architecture des activités de programme	3
Sommaire - Planification.....	3
Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique	4
Analyse des risques	6
Profil des dépenses	9
Budget des dépenses par crédit voté	9
SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR OBJECTIF	10
STRATÉGIQUE	10
Objectif stratégique	11
Activité de programme : Paiements en application de la Loi sur les juges.....	11
Faits saillants de la planification	12
Activité de programme : Conseil canadien de la magistrature.....	12
Faits saillants de la planification	12
Faits saillants de la planification	14
Activité de programme : Services internes	14
Résultats pour les Canadiens et Canadiennes.....	15
SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	16
Principales données financières	17
Liste des tableaux supplémentaires.....	18

**Commissariat à la magistrature
fédérale Canada**

2011-2012

Rapport sur les plans et les priorités



L'honorable R.D. Nicholson, C.P., c.r., député
Ministre de la Justice et procureur général du Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RM/R)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



**Commissariat à
la magistrature fédérale
Canada**

**Budget des dépenses
2011-2012**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1
FN
-E77



Office of the Communications Security Establishment Commissioner

2011-12
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

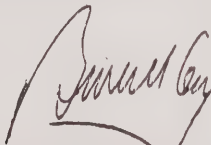
Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

**Office of the Communications
Security Establishment
Commissioner**

2011-2012

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Peter Gordon MacKay', is written over a horizontal line.

**Honourable Peter Gordon MacKay, P.C., M.P.
Minister of National Defence**

Table of Contents

MESSAGE FROM THE COMMISSIONER.....	1
SECTION I: OVERVIEW OF THE OFFICE	3
Raison d'être and Responsibilities.....	5
Strategic Outcome.....	6
Planning Summary.....	6
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	8
Risk Analysis	10
Expenditure Profile	11
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC	
OUTCOME	13
Strategic Outcome.....	15
Program Activity by Strategic Outcome.....	15
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION.....	19
Financial Highlights.....	21
SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST.....	23
Commissioner's Office Review Program — Logic Model.....	25
Contact Information.....	26

Message from the Commissioner

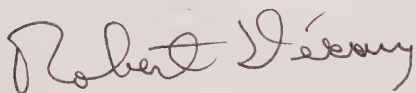
I am pleased to present the 2011-2012 *Report on Plans and Priorities* for the Office of the Communications Security Establishment Commissioner (the office), my first as Commissioner and the third since the office became a separate agency with its own appropriation in 2008-09.

This report details the plans and priorities of my office over the next three years. I intend to increase the capacity of my office to perform studies and reviews and in so doing will be better able to assess whether the mandated activities of Communications Security Establishment Canada's (CSEC) comply with the law and safeguard the privacy of Canadians. The review results should enable me, as Commissioner, to provide assurance to the Minister of National Defence, who is accountable for CSEC, and through him to Parliament and all Canadians, that CSEC complies with the law and protects the privacy of Canadians. Should CSEC not comply with the law, I am required by the legislation to report that to the Minister and to the Attorney General.

My office will continue to maintain a professional and effective working relationship with CSEC, a relationship that is key to the overall success of the office in the pursuit of my mandate.

My office will also continue to play a role promoting increased contact and sharing of best practices among review agencies, both nationally and internationally. As well, the office will further strengthen its management and administrative practices to improve its stewardship over its resources and comply with the financial and administrative policies and directives of the central agencies.

I look forward to leading my office in successfully meeting the challenges that lie ahead in the complex and ever-changing world of security and intelligence.

A handwritten signature in dark ink, reading "Robert Déary". The signature is fluid and cursive, with the first name "Robert" and the last name "Déary" clearly distinguishable.

Honourable Robert Déary, Q.C.
Commissioner
February 1, 2011

Section I: Overview of the Office

Raison d'être and Responsibilities

Raison d'être

The position of Communications Security Establishment Commissioner was created to review the activities of Communications Security Establishment Canada (CSEC) to determine whether it performs its duties and functions in accordance with the laws of Canada. This includes having due regard for the privacy of Canadians. The Commissioner's office exists to support the Commissioner in the effective discharge of his mandate.

Responsibilities

The duties of the Commissioner are set out under subsections 273.63(2) and (3) and 273.65(8) of the *National Defence Act (NDA)*:

NDA 273.63(2)

- a) to review the activities of the Establishment [CSEC] to ensure that they are in compliance with the law;
- b) in response to a complaint, to undertake any investigation that the Commissioner considers necessary;
- c) to inform the Minister of National Defence and the Attorney General of Canada of any activity of the Establishment that the Commissioner believes may not be in compliance with the law;

NDA 273.63(3)

... within 90 days after the end of each fiscal year, submit an annual report to the Minister on the Commissioner's activities and findings ...;

NDA 273.65(8)

... review activities carried out under an [ministerial] authorization to ensure that they are authorized and report annually to the Minister on the review;

Additionally, under Section 15 of the *Security of Information Act*, the Commissioner is mandated:

to receive information from persons who are permanently bound to secrecy and who seek to defend the release of classified information about Communications Security Establishment Canada on the grounds that it is in the public interest.

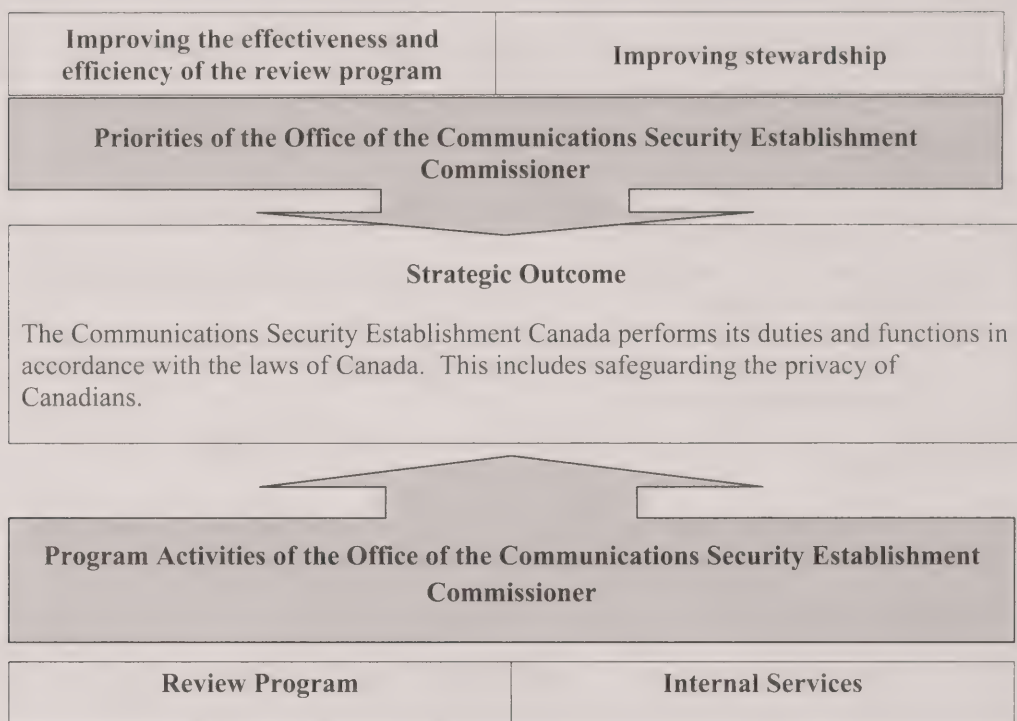
Strategic Outcome

The strategic outcome of the Office of the Communications Security Establishment Commissioner is that the CSEC performs its duties and functions in accordance with the laws of Canada. This includes safeguarding the privacy of Canadians.

The office has two program activities – its review program and internal services.

Program Activity Architecture

The relationship of the program activities, the priorities and the strategic outcome is illustrated in the diagram below.



Planning Summary

Office Resources

Financial Resources (thousands of dollars)

2011–12	2012–13	2013–14
2,108	2,108	2,108

The financial resources table above provides a summary of the total planned spending for the office for the next three fiscal years.

Human Resources

2011–12	2012–13	2013–14
10	11	11

The human resources table above provides a summary of the total planned human resources for the office for the next three fiscal years. This includes the Commissioner and 9 staff in 2011-12 and the Commissioner and 10 staff in 2012-13 and 2013-14.

Alignment to Government of Canada Outcomes

Strategic Outcome: The Communications Security Establishment Canada performs its duties and functions in accordance with the laws of Canada. This includes safeguarding the privacy of Canadians.						
Performance Indicators			Targets			
CSEC compliance with the laws of Canada			CSEC complies with the law in those areas reviewed throughout the planning period			
Extent to which the privacy of Canadians is safeguarded			Canadian identity information is safeguarded			
Program Activity	Expected Results	Forecast Spending 2010-2011 (thousands of dollars)	Planned Spending (thousands of dollars)			Alignment to Gov't of Canada Outcomes
			2011 2012	2012 2013	2013 2014	
Review Program	CSEC complies with the laws of Canada and safeguards the privacy of Canadians	1,200	1,358	1,358	1,358	Safe and secure Canada
Internal Services	Improved stewardship and compliance with central agency requirements	500	750	750	750	
Total Planned Spending of the office		1,700	2,108	2,108	2,108	

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

The office has a single strategic outcome that has remained constant over time. It achieves this strategic outcome through its review program, supported by the internal services activities. The review program needs to be adjusted and refined on an ongoing basis in order to meet the challenges arising from the changing environment. An effective and efficient review program will enable the Commissioner to fulfill his mandate and provide the necessary assurances to the Minister, Parliament and ultimately to all Canadians.

The priorities set out below are the specific items that the Commissioner has chosen to focus the attention and resources of the office on during the planning period in order to fulfill his mandate and the achievement of the office's strategic outcome (SO). To a large extent, the strategic direction, the priorities and plans have, over time, remained relatively constant. The focus is not so much on change but rather on doing what is being done more effectively and efficiently.

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Improving the effectiveness and efficiency of the review program	Ongoing	The Communications Security Establishment Canada performs its duties and functions in accordance with the laws of Canada. This includes safeguarding the privacy of Canadians.	<p>The office continues to await the introduction of legislative amendments to the <i>National Defence Act</i> that will clarify ambiguities. Ultimately this will assist the Commissioner in interpreting CSEC's legislated authority and in reviewing how it is applied.</p> <p>The office will continue to examine the risk assessment process for selecting and prioritizing areas and activities for review in order to increase the overall effectiveness of the review program.</p> <p>The office will also continue to strive for a professional and effective working relationship with CSEC in the planning and execution of reviews, to ensure that reviews are completed in a timely manner and that any resulting recommendation are accepted and any deficiencies</p>

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
			<p>from negative findings are addressed.</p> <p>The Commissioner plans to expand the capacity of the office to perform reviews by recruiting new employees.</p> <p>In order to promote a greater appreciation and understanding of the challenges facing the security and intelligence community, the office will continue to support international and domestic conferences addressing key review, security and intelligence issues.</p> <p>The Commissioner will continue to meet senior government officials to foster a greater understanding of the challenges being faced.</p>
Management Priorities			
Improving stewardship	Previously committed to	Provides full range of support activities to the review program	<p>Over the planning period, the office will continue to examine its financial, personnel, procurement, informatics and security practices to ensure that they meet the operational and information requirements of management in an efficient and effective manner and that they are in compliance with the legislative and policy requirements of the central agencies.</p> <p>Additional office accommodation with the appropriate security fit-up must be acquired and in use in 2011-</p>

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
			12 in order that the existing and planned operational capacity will not be impeded by a lack of suitable space.

Risk Analysis

The office has the same strategic outcome and programs as the previous year. The plans and priorities have remained relatively unchanged. Despite this relative constancy, the office must address a number of issues.

The late Commissioner Gonthier noted that “the length of time that has passed without producing amended legislation puts at risk the integrity of the review process.” The office continues to await the introduction of amendments to clarify ambiguities in the *National Defence Act*. Ultimately, this will assist the Commissioner in interpreting CSEC’s legislated authority and in reviewing how CSEC applies its authority.

CSEC operates in a dynamic and complex environment, of rapidly evolving technologies and changing priorities and threats. In response to this, the office must have and maintain the capacity to complete meaningful, relevant, reliable and timely reviews of CSEC’s activities. As a micro-agency, that is also a separate employer, it is difficult to attract individuals who possess the required knowledge of and experience in the security and intelligence community with requisite security clearances and the willingness to be employed outside the Public Service proper.

In addition to new review staff, the office continues to improve on its tools, methodology and training as a means to improve capacity and the effectiveness and efficiency of the review program.

The success of the review program (recommendations accepted and implemented) depends to a great extent on the cooperation of CSEC. The office will continue to work with CSEC, including holding annual roundtable meetings, to optimize the review process while minimizing adverse impacts on CSEC’s operations. Discussions on plans, findings and recommendations of individual reviews will also continue with CSEC to ensure that reviews proceed as efficiently as possible and are completed in a timely manner.

The office is continuing to work with PWGSC to help ensure that additional secure office space is made available during 2011-12. Additional review staff cannot be engaged without additional secure office space for them to work in. The additional space will also help to optimize working conditions for the ongoing workforce in the performance of studies, reviews and internal services.

The requirements of the central agencies continue to evolve and change. As a result, efforts must continue to ensure that the financial, administrative, information, security and human resource systems meet the needs of management as well as the requirements of the central agencies.

Expenditure Profile

Expenditure Profile

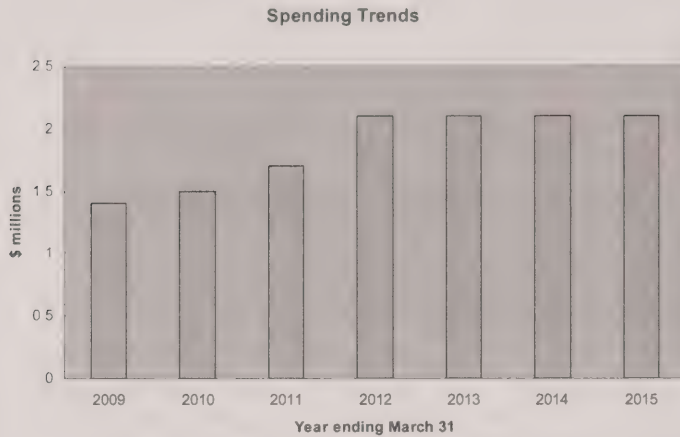
In 2008-09, the office became an agency of government and received its first appropriation of approximately \$1.5 million. Expenditures for 2008-09 were \$1.4 million. This level of expenditures reflects the partial costs of moving towards administrative independence and of replacing support services, previously provided by DND and the Privy Council Office, with the office's own support services.

In 2009-10, the level of funding increased to \$2.1 million. The additional funding was to provide the office with sufficient funding to operate as a separate agency and at the same time expand the review program, acquire additional office space, and increase the administrative support necessary to support the expanded review program. The total spending during 2009-10 was \$1.5 million. Costs related to the acquisition and set-up of additional office space and the expansion of the review program were not incurred during the 2009-10.

In 2010-11, the estimated expenditures are \$1.7 million. However, delays not imputable to the office in the acquisition and set-up of additional office space, and the consequent delays to the expansion of the review program, may result in expenditures at a lower level.

The forecast spending for fiscal year 2011-12 and the planned spending for fiscal years 2012-13, 2013-14 and 2014-15 are constant at \$2.1 million. This represents approximate “full capacity” spending for the review program and for internal services. It should be noted that the Commissioner’s mandate also includes undertaking any investigation deemed necessary in response to a complaint. However, if a complaint is received which requires an investigation and formal hearing, it is quite likely that additional funding would have to be requested. The Commissioner also has a duty under the *Security of Information Act* to receive information from persons who are permanently bound to secrecy and seek to defend the release of classified information about CSEC on the grounds that it is in the public interest. No such matters were reported in the past three fiscal years.

Departmental Spending Trend



The spending trend graph above shows the actual expenditures for the years ending March 31, for 2009 and 2010, the forecast spending for 2011 and the planned spending for 2012 through to 2015.

Estimates by Vote

For information on our organizational votes and/or statutory expenditures, please see the 2011–12 Main Estimates publication. An electronic version of the Main Estimates is available at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2011-2012/me-bpd/toc-tdm-eng.asp>.

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Strategic Outcome

The strategic outcome of the Office is that the Communications Security Establishment Canada performs its duties and functions in accordance with the laws of Canada. This includes safeguarding the privacy of Canadians.

The following section describes the office's program activities and identifies the expected results, performance indicators and targets for each of them. This section also explains how the office plans on meeting the expected results and presents the financial and non-financial resources that will be dedicated to each program activity.

This section will contain a discussion of the office's two Program Activities:

- Review Program
- Internal Services

Additional information on the office's operations, methodology and results can be found on the Commissioner's website (www.ocsec-bccst.gc.ca).

Program Activity by Strategic Outcome

Program Activity: Review Program

The review program includes research, monitoring, planning, the conduct of reviews and the reporting of results. In addition, it also includes consultations and communications with CSEC officials, with other government officials, and senior representatives of the security and intelligence community.

Program Activity : Review Program					
Human Resources and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–12		2012–13		2013–14	
	Planned Spending		Planned Spending		Planned Spending
8	1,358	9	1,358	9	1,358

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Reviews are completed within targeted time frames as established by the Commissioner	% of reviews completed within targeted time frames	80%
Recommendations resulting from the reviews conducted are accepted and implemented	% of recommendations implemented	80%
Negative findings addressed	% of negative findings addressed	80%

Planning Highlights

In order to achieve the expected result, the office plans to undertake the following activities:

- The Commissioner remains prepared to speak to amendments to the *National Defence Act* when they are introduced.
- The office will strengthen its review process by:
 - continuing to examine the risk assessment process for selecting and prioritizing areas and activities for review;
 - updating and revising its operational policies and practices to improve the quality of its review process in order to ensure that its findings and recommendations are accurate, fair, complete and supportable;
 - updating its performance measurement framework and refine its performance targets to ensure that the quality of performance can be measured and, where appropriate, adjusted as required;
 - expanding the capacity of the review process by adding an additional full-time review employee.
- A pre-requisite to the effectiveness of the office's review process and the successful discharge of its mandate is a professional, tough but fair relationship with CSEC. Briefings, presentations, training, information sessions, roundtables will be continued between the two organizations.
- In early 2011-12, meetings and preparations will begin in earnest for the next International Intelligence Review Agencies Conference (IIRAC), which Canada is hosting in the spring of 2012. The office will be contributing substantially to the conference which is a major forum for the discussion of issues of mutual interest and concern, and the sharing of best practices in review methodologies.

Benefits for Canadians

The office's review program activity supports the Commissioner in his ability to provide assurance to the Minister and through him to Parliament and to all Canadians that the activities undertaken by CSEC are in compliance with the law and that the privacy of Canadians has been safeguarded. If not CSEC does not comply with the law, the Commissioner is required by legislation to inform the Minister and the Attorney General.

Program Activity: Internal Services

Internal Services are those operations and resources that support the needs of the office's review program and respond to the requirements of the central agencies. These operations include administration, human resources, finance, security, information management, and information technology.

Program Activity: Internal Services					
Human Resources and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–12		2012–13		2013–14	
	Planned Spending		Planned Spending		Planned Spending
2	750	2	750	2	750

Planning Highlights

The office is a micro agency, with 9 staff and a budget of slightly in excess of \$2 million. With only 2 staff devoted to internal services, several of the corporate services that are not required on a full-time basis are outsourced. These corporate services include human resources, security, and informatics. It is important that the office maintains a management framework that ensures that all the internal services are effectively provided to the Commissioner and to the review program.

Beyond providing effective and internal services to the Office's management, the Office must comply with the central agency policies and directives. This includes, in addition to the ongoing requirements, the new directives on expenditure initiation and commitment control, on delegation of financial authorities for disbursements, the new policy on internal control, and the new requirements for quarterly reporting and for future-oriented financial statements. These responsibilities require the Office to recruit, retain and train corporate staff to provide a wide scope of duties and responsibilities in order that internal services are provided in a timely and cost effective manner.

In order to meet and keep up with the ever changing internal services environment, the office plans to undertake the following activities:

- define more clearly roles and responsibilities for all internal services;
- provide for training programs for staff to ensure that all internal services can be delivered effectively, efficiently and in compliance with the requirements of the central agencies;
- create and/or update administrative policies and procedures;
- establish a performance measurement framework to adequately address the delivery of internal services;
- work closely with PWGSC to ensure that additional office space and fit-up is completed during 2011-12.

Section III: Supplementary Information

Financial Highlights

Additional information on the office's Future-oriented Statement of Operations can be found on the web site of the Office of the Communications Security Establishment Commissioner:

http://www.ocsec-bccst.gc.ca/finance/2011-2012/rpp_e.php

Future-oriented Condensed Statement of Operations

For the Year Ended March 31

(\$ thousands)

	% change	Future-oriented 2011-12	Future-oriented 2010-11
Expenses			
Total Expenses		2,108	N/A
Cost of Operations		2,108	N/A

Section IV: Other Items of Interest

Commissioner's Office Review Program — Logic Model

The following logic model provides a graphic description of how the review program functions.

ACTIVITIES

Plan, conduct and report reviews and studies of CSEC's activities

OUTPUTS

Reports to Minister of National Defence, CSEC and National Security Advisor to Prime Minister

- assurance
- information
- findings
- recommendations

Annual Reports to Minister of National Defence for tabling in Parliament:

- assurance
- information

Notifications to Minister of National Defence and Attorney General of any CSEC activity that may not be in compliance with the law

OUTCOMES

(Immediate)

CSEC activities based on sound policies, procedures and practices

CSEC accepts and implements advice and recommendations

Support for Minister of National Defence in his accountability for CSEC

(Intermediate)

Low CSEC susceptibility to, and incidence of, lack of compliance with the law; high level of safeguarding privacy

(Final)

Government and public confidence in the lawfulness of CSEC's activities

Contact Information

The Office of the Communications Security Establishment Commissioner can be reached at the following address:

Office of the Communications Security Establishment Commissioner
P.O. Box 1984, Station "B"
Ottawa, ON K1P 5R5

The Office may also be reached:

Telephone: 613-992-3044
Facsimile: 613-992-4096
Email: info@ocsec-bccst.gc.ca

For further information on the Office of the Communications Security Establishment Commissioner, its mandate and function, please visit our website: www.ocsec-bccst.gc.ca

Coordonnées du Bureau

Les coordonnées du Bureau du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications sont les suivantes :

Bureau du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications
C.P. 1984, Succursale B
Ottawa (Ontario) K1P 5R5

Téléphone : 613-992-3044

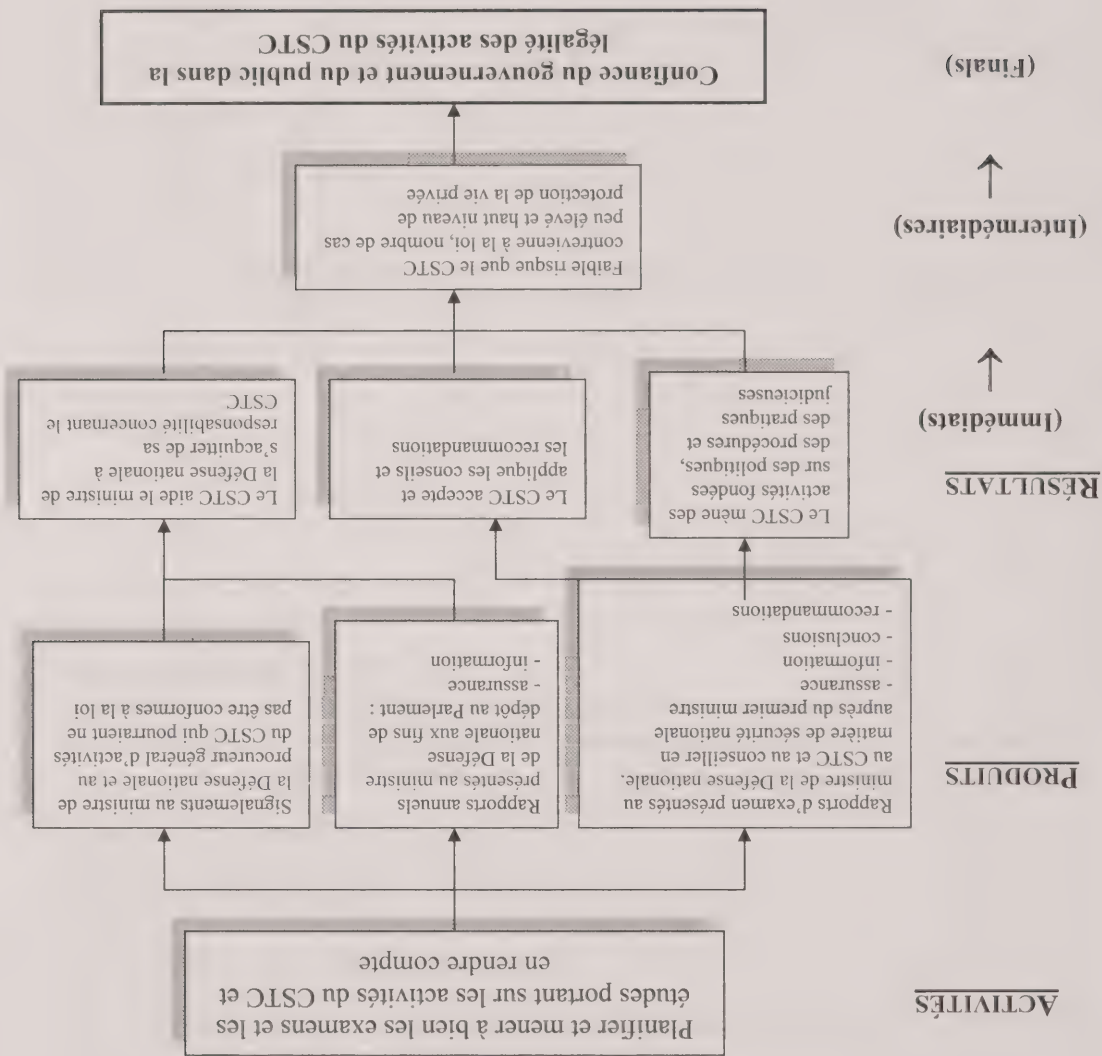
Télécopieur : 613-992-4096

Courriel : info@ocsec-bccst.gc.ca

Pour en apprendre davantage sur le Bureau du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications, son mandat et son rôle, veuillez consulter son site Web à : www.ocsec-bccst.gc.ca.

Programme d'examen du bureau – modèle logique

Le modèle logique suivant illustre le mode de fonctionnement du programme.



Section IV : Autres questions d'intérêt

Points saillants en matière financière

On trouvera des renseignements supplémentaires sur les états prospectifs des opérations du Bureau sur le site Web du Bureau du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications :

http://www.ocsec-bccst.gc.ca/finance/2011-2012/rpp_f.php

État condensé prospectif des opérations

Pour l'exercice se terminant au 31 mars

(En milliers de dollars)

	Écart %	Prospectif 2011-2012	Prospectif 2010-2011
Dépenses			
Total des dépenses		2 108	S.O.
Coût de fonctionnement net		2 108	S.O.

Section III : Renseignements supplémentaires

- Dans le but de faire face et de s'adapter au contexte des services internes en constante évolution et de se tenir au fait, le Bureau envisage d'entreprendre les activités suivantes :
- définir plus clairement les rôles et responsabilités de l'ensemble des services internes;
 - prévoir des programmes de formation pour le personnel, afin de s'assurer que tous les services internes peuvent être fournis de manière efficace, efficiente et en conformité avec les exigences des organismes centraux;
 - élaborer ou mettre à jour les politiques et procédures administratives;
 - établir un cadre de mesure du rendement qui tient compte comme il se doit de la prestation des services internes;
 - travailler en étroite collaboration avec TPSCGC pour s'assurer que l'on disposera de locaux à bureaux supplémentaires adaptés au cours de l'exercice 2011-2012.

d'intérêt et de préoccupation mutuels et l'occasion de faire part des pratiques exemplaires dans les méthodes d'examen.

Avantages pour les Canadiens

L'activité du programme d'examen du Bureau aide le commissaire à être en mesure de donner l'assurance au ministre, et par son intermédiaire au Parlement et à tous les Canadiens, que les activités entreprises par le CSTC sont conformes à la loi dans le respect de la vie privée des Canadiens. Si le CSTC ne respecte pas la loi, le commissaire est légalement tenu d'en informer le ministre et le procureur général.

Activité de programme : Services internes

Les services internes sont les activités et les ressources qui satisfont aux besoins du programme d'examen du Bureau et répondent aux exigences des organismes centraux. Ces activités incluent l'administration, les ressources humaines, les finances, la sécurité, la gestion de l'information et la technologie de l'information.

Activité de programme : Services internes					
Ressources humaines et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012			2012-2013		
Dépenses	prévues	750	Dépenses	prévues	750
		2			2
			Dépenses	prévues	750
					2
			Dépenses	prévues	750

Points saillants de la planification

Le Bureau est un organisme de petite taille doté de neuf employés et d'un budget d'un peu plus de 2 millions de dollars. Comme il ne dispose que de deux employés pour prendre en charge les services internes, plusieurs services administratifs qui ne requièrent pas un personnel à temps plein sont externalisés, notamment les services des ressources humaines, de la sécurité et de l'informatique. Il est important que le Bureau dispose d'un cadre de gestion propre à garantir que tous les services internes sont assurés de manière efficace à l'appui du programme et au profit du programme d'examen.

Outre la prestation efficace de services internes à la direction du Bureau, ce dernier doit se conformer aux politiques et lignes directrices des organismes centraux. En plus des exigences courantes, cet élément inclut les nouvelles directives sur l'engagement de dépenses et le contrôle des engagements et sur la délégation des pouvoirs financiers en vue des débours, la nouvelle politique sur les contrôles internes et les nouvelles exigences de présentation de rapports trimestriels et d'états financiers prospectifs. Ces responsabilités exigent que le Bureau recrute, maintienne à l'effectif et forme un personnel administratif pour exercer un large éventail de fonctions et responsabilités de façon à ce que les services internes soient assurés en temps opportun et de manière rentable.

- Au début de l'exercice 2011-2012, les réunions et les préparatifs commenceront véritablement en vue de la prochaine Conférence internationale des organismes de surveillance du renseignement (CIOSR), dont le Canada sera l'hôte au printemps 2012. Le Bureau apportera une contribution importante à cette conférence, qui est une tribune de premier plan pour le débat sur des questions
 - Il est clair que l'efficacité du processus d'examen du Bureau et l'exécution satisfaisante de son mandat reposent sur une relation avec le CSTC qui soit professionnelle et à la fois intrinsèque et souple. Il faut donc poursuivre les séances d'explication, les exposés, les séances d'information, la formation et les tables rondes qui nourrissent le dialogue entre les deux organisations.
 - renforcer la capacité du processus d'examen en recrutant un analyste supplémentaire à temps plein.
 - mettre à jour son cadre de mesure du rendement et préciser ses objectifs en matière de rendement pour faire en sorte que la qualité du rendement puisse être mesurée et ajustée au besoin;
 - améliorer la qualité de son processus d'examen de façon à assurer que les conclusions et recommandations sont exactes, justes, complètes et justifiables;
 - mettre à jour et remanier ses politiques et ses pratiques opérationnelles pour hiérarchiser les domaines et les activités à examiner;
 - continuer de se pencher sur le processus d'évaluation du risque pour choisir et
 - Le Bureau renforcera son processus d'examen par les moyens suivants :
 - Le commissaire demeure prêt à commenter les modifications à la Loi sur la défense nationale lorsqu'elles seront introduites.
- De façon à obtenir les résultats prévus, le Bureau prévoit d'entreprendre les activités suivantes :

Points saillants de la planification

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
Les examens sont menés dans les délais fixés, comme l'a établi le commissaire	Pourcentage d'examens effectués dans les délais	80 %
Les recommandations résultant des examens sont acceptées et mises en œuvre	Pourcentage de recommandations mises en œuvre	80 %
Les constatations négatives donnent lieu à des actions correctives	Pourcentage de constatations négatives ayant donné lieu à des actions correctives	80 %

Résultat stratégique

Le résultat stratégique du Bureau est que le Centre de la sécurité des télécommunications s'acquitte de son mandat et de ses fonctions conformément aux lois du Canada et avec le souci du respect de la vie privée des Canadiens.

La section qui suit décrit les activités de programme du Bureau et indique les résultats attendus, les indicateurs de rendement et les objectifs de chacune de ces activités. On y explique également comment le Bureau entend obtenir les résultats attendus et on y présente les ressources financières et non financières qui seront consacrées à chaque activité de programme.

La section renferme une analyse des deux activités de programme du Bureau :

- Programme d'examen
- Services internes

On trouvera des renseignements complémentaires sur les activités, les méthodes et les résultats dans le site Web du commissaire : (<http://www.ocsec-bccst.gc.ca>).

Activité de programme par résultat stratégique

Activité de programme : Programme d'examen

Le programme d'examen comprend la recherche, la surveillance, la planification et les examens proprement dits ainsi que la production de rapports sur les résultats. Il donne également lieu à des consultations et à des échanges avec les dirigeants du CSTC, d'autres représentants du gouvernement et de hauts responsables du milieu de la sécurité et du renseignement.

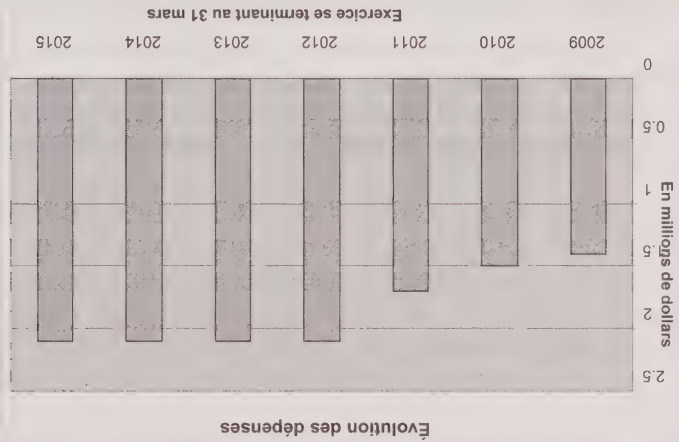
Activité de programme : Programme d'examen					
Ressources humaines et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013	2013-2014		
	Dépenses prévues		Dépenses prévues		Dépenses prévues
8	1 358	9	1 358	9	1 358

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Pour toute information sur les crédits parlementaires ou les dépenses de votre organisation, veuillez vous reporter à la publication du Budget principal des dépenses de 2011-2012. Une version électronique du Budget principal des dépenses est accessible en ligne à : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2011-2012/me-bpd/loc-ldm-tra.asp>.

Budget des dépenses par crédit voté

Le graphique ci-dessus sur l'évolution des dépenses, sur la base des exercices se terminant au 31 mars, montre les dépenses réelles pour les exercices 2009 et 2010, les prévisions de dépenses pour 2011 ainsi que les dépenses prévues pour la période allant de 2012 à 2015.



Evolution des dépenses du Bureau

qu'il doit entreprendre toute enquête jugée nécessaire pour donner suite à une plainte. Toutefois, en cas de plainte exigeant une enquête et une audience formelles, il est fort probable qu'il faudrait présenter une demande de fonds supplémentaires. Le commissaire a également la responsabilité, en vertu de la *Loi sur la protection de l'information*, de prendre les dispositions des personnes astreintes au secret à perpétuité qui veulent divulguer des renseignements classifiés au sujet du CSTC en invoquant des raisons d'intérêt public. Le cas ne s'est jamais produit au cours des trois derniers exercices.

annuelles dans le but d'optimiser le processus d'examen tout en limitant le plus possible les répercussions sur les activités dévolues au CSTC. Les discussions sur les plans, les résultats et les recommandations des différents examens se poursuivront avec le CSTC pour faire en sorte que les examens se déroulent le plus efficacement possible et en temps opportun.

Le Bureau continuera de travailler avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) afin de veiller à ce que de nouveaux locaux sécurisés soient mis à sa disposition au cours de l'exercice 2011-2012. On ne peut recruter de nouveaux analystes supplémentaires sans disposer de locaux sécurisés additionnels à leur intention. Ces locaux aideront à optimiser les conditions de travail du personnel permanent chargé des études, des examens et des services internes.

Les exigences des organismes centraux continuent d'évoluer et de changer. En conséquence, il faut poursuivre les efforts pour s'assurer que les systèmes financier, administratif, d'information, de sécurité et de ressources humaines répondent aux besoins de la direction de même qu'aux exigences des organismes centraux.

Profil des dépenses

Profil des dépenses

En 2008-2009, le Bureau est devenu un organisme fédéral à part entière et a reçu son premier crédit à hauteur de 1,5 million de dollars. Les dépenses pour 2008-2009 s'élevaient à 1,4 million de dollars. Ce niveau de dépenses reflète en partie les coûts d'acquisition de l'indépendance administrative du Bureau et ceux engagés pour remplacer par ses propres services les services de soutien qui étaient auparavant assurés par le ministère de la Défense nationale (MDN) et le Bureau du Conseil privé.

En 2009-2010, le financement est passé à 2,1 millions de dollars. Ces fonds supplémentaires visaient à assurer au Bureau un financement suffisant pour qu'il puisse exercer ses activités en tant qu'organisme autonome et, parallèlement, élargir le programme d'examen, se doter de locaux à bureaux supplémentaires et accroître le soutien administratif nécessaire pour appuyer l'élargissement du programme d'examen. Les dépenses totales au cours de l'exercice 2009-2010 se sont élevées à 1,5 million de dollars. Les coûts liés à l'acquisition et à l'aménagement de bureaux supplémentaires ainsi qu'à l'expansion du programme d'examen n'ont pas été engagés en 2009-2010.

En 2010-2011, les dépenses prévues sont de 1,7 million de dollars. Toutefois, un retard dans l'acquisition et l'aménagement des bureaux supplémentaires, qui n'est pas imputable à mon Bureau, et le retard qui s'ensuivra dans l'expansion du programme d'examen, pourraient ramener les dépenses à un niveau inférieur.

Les prévisions de dépenses pour l'exercice 2011-2012 et les dépenses prévues pour les exercices 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015 sont constantes, au niveau de 2,1 millions de dollars. Ce montant représente à peu près les dépenses requises pour le programme d'examen et les services internes du Bureau une fois qu'il aura atteint « la pleine capacité ». Il convient de mentionner que le mandat du commissaire stipule également

Analyse du risque

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
			<div> <div> législatives et politiques des organismes centraux. </div> <div> Au cours de l'exercice 2011-2012, il faudra en outre se doter de bureaux supplémentaires adaptés aux exigences de la sécurité et s'y installer pour éviter que le manque d'espace de travail approprié ne nuise à nos activités actuelles ou prévues. </div> </div>

Le Bureau a le même résultat stratégique et les mêmes programmes qu'au cours de l'exercice précédent. Les plans et les priorités sont demeurés relativement inchangés. Mais bien que les choses soient relativement constantes, il doit s'attaquer à plusieurs enjeux.

Le regretté commissaire Gonthier avait fait observer que « le temps qui s'écoule sans qu'on applique les modifications législatives met en danger l'intégrité du processus d'examen ». Le Bureau continue d'attendre l'introduction des amendements pour clarifier les ambiguïtés de la *Loi sur la défense nationale*. À terme, ces modifications aideront le commissaire à interpréter les pouvoirs conférés par la loi au CSTC et à examiner la façon dont ils sont exercés.

Le CSTC exerce ses activités dans un environnement dynamique et complexe, où les technologies évoluent rapidement et où les priorités et les menaces changent également. Pour s'adapter, le Bureau doit avoir la capacité de mener à bien l'examen des activités du CSTC de façon intelligente, pertinente, fiable et en temps opportun. Or, en raison de sa taille modeste, le Bureau, qui est également un employeur distinct, éprouve de la difficulté à attirer des employés qui possèdent les connaissances et l'expérience requises dans le milieu de la sécurité et du renseignement, sont dotés de l'autorisation de sécurité exigée et acceptent de travailler à l'extérieur de la fonction publique proprement dite.

Outre le recrutement de nouveaux analystes, le Bureau continue à perfectionner ses outils, ses méthodes et la formation en vue d'accroître sa capacité ainsi que l'efficacité et l'efficacité de son programme d'examen.

Le succès du processus d'examen (l'acceptation et la mise en œuvre des recommandations) dépend dans une large mesure de la coopération du CSTC. Le Bureau continuera de collaborer avec le CSTC, notamment en organisant les tables rondes

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Priorités de gestion	Améliorer l'administration	Engagement préalable	Au cours de la période de planification, le Bureau examinera ses propres pratiques en matière de finances, de personnel, d'achats, d'information et de sécurité pour s'assurer qu'elles répondent de manière efficiente et efficace aux besoins opérationnels et d'information de la direction du Bureau, et qu'elles sont conformes aux exigences
Priorités de gestion	Améliorer l'administration	Engagement préalable	Le commissaire envisage d'accroître la capacité du Bureau à effectuer des examens, en recrutant de nouveaux employés. De façon à mieux faire comprendre les difficultés auxquelles se heurtent les professionnels de la sécurité et du renseignement, le Bureau continuera d'appuyer les conférences nationales et internationales portant sur les grands enjeux au cœur des examens, de la sécurité et du renseignement. Le commissaire continuera de prendre part à des réunions avec de hauts responsables afin de faire mieux comprendre les défis à relever.

Contribution des priorités au résultat stratégique

Le Bureau vise un seul résultat stratégique, qui est demeuré constant au fil du temps et qu'il atteint en menant son programme d'examen, avec l'appui des activités des services internes. Le programme d'examen doit être ajusté et peaufiné en permanence de façon à relever les défis qui surviennent dans un contexte en évolution. Grâce à un programme d'examen efficace et efficient, le commissaire s'acquitte de son mandat et fournit les assurances requises au ministre, au Parlement et, à tous les Canadiens.

Les priorités établies ci-dessous sont les points particuliers sur lesquels le commissaire a choisi de concentrer l'attention et les ressources du Bureau au cours de la période de planification, de façon à s'acquitter de son mandat et à atteindre le résultat stratégique du Bureau. Dans une large mesure, l'orientation stratégique, les priorités et les plans sont demeurés au fil du temps relativement constants. L'objectif n'est pas tant d'introduire des changements que de faire ce qu'on fait de façon plus efficace et efficiente.

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Améliorer l'efficacité et l'efficience du programme d'examen	En cours	Le Centre de la sécurité des télécommunications du Canada s'acquitte de ses fonctions conformément aux lois du Canada, notamment en veillant au respect de la vie privée des Canadiens.	Le Bureau continuera d'attendre que des modifications soient apportées à <i>Loi sur la défense nationale</i> pour clarifier les ambiguïtés. À terme, ces modifications aideront le commissaire à interpréter les pouvoirs conférés par la loi au CSTC et à examiner la façon dont ils sont exercés.
		Le Bureau continuera de se pencher sur le processus d'évaluation du risque pour choisir et hiérarchiser les domaines et les activités à examiner de façon à accroître l'efficacité globale du programme d'examen.	Le Bureau continuera de faire son possible pour entretenir une relation de travail professionnelle efficace avec le CSTC au cours de la planification et de l'exécution des examens, afin de faire en sorte que les examens soient

Sommaire de la planification

Ressources du Bureau

Ressources financières (en milliers de dollars)

2 108	2 108	2 108
2011-2012	2012-2013	2013-2014

Le tableau des ressources financières ci-dessus indique le montant des dépenses totales prévues pour le Bureau au cours des trois prochains exercices.

Ressources humaines (équivalents temps plein)

10	11	11
2011-2012	2012-2013	2013-2014

Le tableau des ressources humaines ci-dessus indique les ressources humaines totales prévues pour le Bureau au cours des trois prochains exercices, à savoir neuf employés et le commissaire en 2011-2012, et dix employés et le commissaire en 2012-2013 et 2013-2014.

Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada

Résultat stratégique : Le Centre de la sécurité des télécommunications du Canada s'acquitte de son mandat et de ses fonctions conformément aux lois du Canada et de manière à sauvegarder la vie privée des Canadiens.

Indicateurs de rendement	Objectifs	Conformité du CSTC aux lois du Canada	Mesure dans laquelle la vie privée des Canadiens est respectée
Les renseignements sur l'identité des Canadiens sont protégés			

Activité de programme	Résultats attendus	Prévisions de dépenses de 2010-2011 (en milliers de dollars)	Dépenses prévues (en milliers de dollars)		
			2011-2012	2012-2013	2013-2014
Programme d'examen	Le CSTC agit en conformité avec les lois du Canada et veille au respect de la vie privée des Canadiens	1 393	1 358	1 358	1 358
Services internes	Il assure une meilleure administration et se conforme aux exigences des organismes centraux	707	750	750	750
Dépenses totales prévues du Bureau			2 108	2 108	2 108

Un Canada en sécurité

Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada

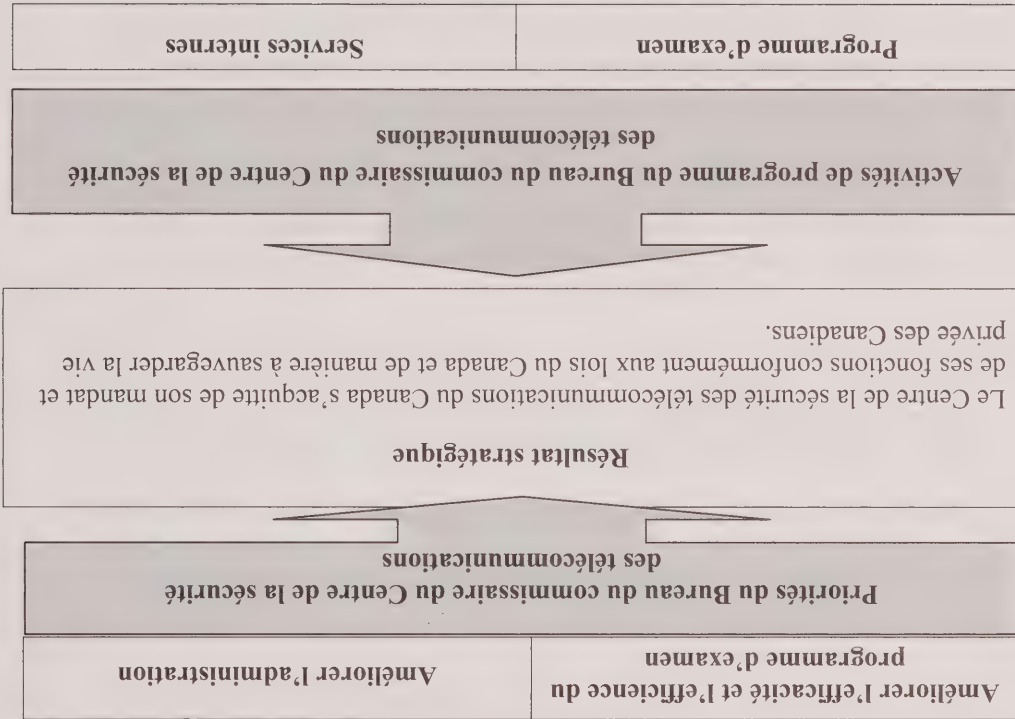
Résultat stratégique

Le résultat stratégique visé par le Bureau du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications (le Bureau) consiste à faire en sorte que le CSTC s'acquitte de son mandat et de ses fonctions conformément aux lois du Canada et de manière à sauvegarder la vie privée des Canadiens.

Deux activités de programme concourent à son mandat – son programme d'examen et ses services internes.

Architecture des activités de programme

Le lien entre les activités de programme, les priorités et les résultats stratégiques est illustré dans le diagramme ci-dessous.



Raison d'être et responsabilités

Raison d'être

Le poste de commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications a été créé dans le but d'examiner les activités du Centre de la sécurité des télécommunications (CSTC), afin de déterminer si ce dernier s'acquitte de ses obligations et de ses fonctions en conformité avec les lois du Canada, y compris en ce qui a trait au respect de la vie privée des Canadiens. Le Bureau du commissaire a pour vocation d'appuyer le commissaire dans l'exécution efficace de son mandat.

Responsabilités

Le mandat du commissaire est énoncé aux paragraphes 273.63(2), 273.63(3) et 273.65(8) de la *Loi sur la défense nationale* (LDN) :

LDN 273.63(2)

- a) procéder à des examens concernant les activités du Centre [CSFC] pour en contrôler la légalité;
- b) faire les enquêtes qu'il estime nécessaires à la suite de plaintes qui lui sont présentées;
- c) informer le ministre de la Défense nationale et le procureur général du Canada de tous les cas où, à son avis, le Centre pourrait ne pas avoir agi en conformité avec la loi;

LDN 273.63(3)

présenter un rapport annuel au ministre à propos des activités et des résultats d'enquêtes du commissaire dans les 90 jours suivant la fin de chaque année financière;

LDN 273.65(8)

faire enquête sur les activités qui ont été exercées sous le régime d'une autorisation [ministérielle] ... pour en contrôler la conformité; il rend compte de ses enquêtes annuellement au ministre.

En outre, en vertu de l'article 15 de la *Loi sur la protection de l'information*, le commissaire a pour mandat de :

recevoir des renseignements de personnes astreintes au secret à perpétuité qui veulent se prévaloir de la défense d'intérêt public pour divulguer des renseignements classifiés au sujet du CSTC.

Section I : Aperçu du Bureau

Message du commissaire


C'est avec plaisir que je présente le *Rapport sur les plans et les priorités de 2011-2012* pour le Bureau du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications (ci-après le Bureau), qui constitue mon premier rapport en qualité de commissaire et le troisième depuis que le Bureau est devenu un organisme autonome doté de son propre crédit parlementaire en 2008-2009.

Le rapport fait état des plans et des priorités du Bureau pour les trois prochaines années. J'ai l'intention d'accroître la capacité du Bureau à mener des études et des examens et, ce faisant, d'optimiser les moyens dont il dispose pour examiner si les activités menées en vertu de son mandat par le Centre de la sécurité des télécommunications (CSTC) sont conformes à la loi et préservent la vie privée des Canadiens. Fort des résultats obtenus, je devrais être en mesure en tant que commissaire de donner l'assurance au ministre de la Défense nationale, qui est responsable du CSTC, et par son intermédiaire à tous les Canadiens, que le CSTC respecte la loi et protège la vie privée des Canadiens. Si, cependant, le CSTC ne respectait pas la loi, je serais légalement tenu d'en informer le ministre et le procureur général.

Le Bureau continuera d'entretenir avec le CSTC une relation de travail professionnelle et efficace, laquelle constitue la clé du succès dans l'accomplissement de mon mandat. Le Bureau continuera, tant sur le plan national que sur le plan international, de promouvoir l'accroissement des relations et des échanges de bons procédés entre les différents organismes de surveillance. Par ailleurs, le Bureau renforcera encore ses pratiques administratives et de gestion pour améliorer l'administration de ses ressources et se conformer aux politiques et aux directives financières et administratives des organismes centraux.

Je ferai l'impossible pour que le Bureau que je dirige relève avec succès les défis qui nous attendent dans le milieu complexe et en constante évolution de la sécurité et du renseignement.

Le commissaire,



L'honorable Robert Décarie, c.r.
Le 1^{er} février 2011

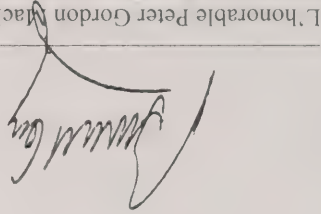
Table des matières

MESSAGE DU COMMISSAIRE	1
SECTION I : APERÇU DU BUREAU	3
Raison d'être et responsabilités	5
Responsabilités	5
Résultat stratégique	6
Sommaire de la planification	7
Contribution des priorités au résultat stratégique	8
Analyse du risque.....	10
Profil des dépenses.....	11
SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT	13
Résultat stratégique.....	15
Activité de programme par résultat stratégique.....	15
SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	19
Points saillants en matière financière.....	21
SECTION IV : AUTRES QUESTIONS D'INTÉRÊT	23
Programme d'examen du bureau – modèle logique	25
Coordonnées du Bureau.....	26

**Bureau du commissaire du Centre de
la sécurité des télécommunications**

Rapport sur les plans et les priorités

2011-2012



L'honorable Peter Gordon MacKay, C.P., député
Ministre de la Défense nationale

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi au comité qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Editions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-633-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



**Bureau du commissaire
du Centre de la sécurité
des télécommunications**

**Budget des dépenses
2011-2012**

Partie III - Rapport sur les plans et les priorités



Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada

2011-12
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>



Office of the Superintendent of Financial Institutions

2011-12 Estimates

Part III – Report on
Plans and Priorities

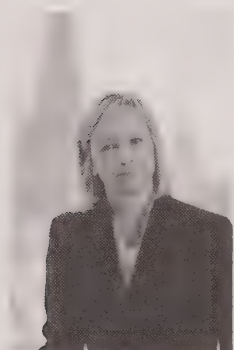
Minister of Finance



Table of Contents

Message from the Superintendent.....	1
Section I – Agency Overview.....	2
1.1 Summary Information.....	2
Raison d’être.....	2
Responsibilities.....	2
Strategic Outcomes.....	3
Program Activity Architecture.....	3
1.2 Planning Summary.....	4
Financial Resources.....	4
Human Resources.....	4
Contribution of Priorities to Strategic Outcomes.....	6
Risk Analysis.....	8
Expenditure Profile.....	11
Estimates by Vote	13
Section II – Analysis of Program Activities by Strategic Outcome.....	14
2.1 Strategic Outcome One.....	14
2.1.1 - Program Activity: Regulation and Supervision of Federally Regulated Financial Institutions.....	14
Program Activity Summary.....	15
Planning Highlights.....	16
Benefits for Canadians.....	16
2.1.2 - Program Activity: Regulation and Supervision of Federally Regulated Private Pension Plans.....	18
Program Activity Summary.....	18
Planning Highlights.....	19
Benefits for Canadians.....	19
2.1.3 - Program Activity: International Assistance.....	20
Program Activity Summary.....	20
2.2 Strategic Outcome Two.....	21
2.2.1 - Program Activity: Actuarial Valuation and Advisory Services.....	21
Program Activity Summary.....	22
Planning Highlights.....	23
Benefits for Canadians.....	23
2.3 Program Activity: Internal Services.....	24
Program Activity Summary.....	25
Planning Highlights.....	25
Section III: Supplementary Information.....	26
3.1 Financial Highlights.....	26
3.2 List of Tables.....	27
3.3 Other Items of Interest.....	27

Message from the Superintendent



The Office of the Superintendent of Financial Institutions (OSFI) is tasked with overseeing the solvency of federally regulated financial institutions in the interest of depositors and policyholders, and protecting members in federal private pension plans. This 2011–2012 Report on Plans and Priorities highlights several areas where OSFI will focus its efforts. We will continue our contribution to a strong domestic financial system, in the face of a volatile global economic climate and transformational international regulatory changes.

With the Global economy adjusting to new rules and continued uncertainty, the coming years will represent a new set of challenges to the financial institutions and pension plans subject to our oversight. OSFI will be focusing on anticipating and addressing risks resulting from regulatory changes and creating higher standards for effective risk management and governance. We will be paying particular attention to the effects of implementation of international accounting rule changes and of Basel III capital adequacy requirements. In addition, OSFI will continue to work on reform of the capital framework for insurance companies and moving toward a market consistent approach.

OSFI's participation and leadership in international fora like the Basel Committee on Banking Supervision, the International Senior Supervisors Group, the Financial Stability Board and the International Association of Insurance Supervisors is an important part of ensuring that Canada maintains a flexible and robust financial framework. The economic crisis has shown us that problems can quickly spread across many jurisdictions and even those institutions that were well managed and supervised were impacted. It is clear that there is a need for strong international standards and our participation in these fora help to ensure that the Canadian experience can be shared and that Canada can continue to apply global best practices.

OSFI is responsible for providing high quality supervision and regulation of financial institutions but we are not alone in ensuring that the Canada has a safe and sound financial system. Prudent financial sector participation and strong cooperation and communication among Financial Institutions Supervisory Committee (FISC) partners - OSFI, the Bank of Canada, the Canada Deposit Insurance Corporation, the Financial Consumer Agency of Canada and the Department of Finance – are responsible for contributions to Canadian and international confidence in our financial system.

It is important that OSFI has the right people and right tools to continue to be effective in the face of transformational rule changes and new risks that may arise. Our plan includes a critical renewal of our information management and technological infrastructure and a renewed focus on forward-looking Human Resources strategies particularly in very specialized areas of financial institution operations so as to continue to identify and assess risks at very early stages.

Section I – Agency Overview

1.1 Summary Information

Raison d'être

The Office of the Superintendent of Financial Institutions (OSFI) supervises and regulates all federally incorporated or registered deposit-taking institutions (e.g., banks), life insurance companies, property and casualty insurance companies, and federally regulated private pension plans.

OSFI safeguards depositors, policyholders and private pension plan members by enhancing the safety and soundness of federally regulated financial institutions and private pension plans.

The Office of the Chief Actuary (OCA) is a separate unit within OSFI and provides expert actuarial services and advice on the state of various public pension plans and on the financial implications of options being considered by policy makers. In conducting its work, the OCA plays a vital and independent role towards a financially sound and sustainable Canadian public retirement income system.

Responsibilities

OSFI's legislated mandate was implemented in 1996 and under the legislation, OSFI's mandate is to:

- Supervise federally regulated financial institutions and private pension plans to determine whether they are in sound financial condition and meeting minimum plan funding requirements, respectively, and are complying with their governing law and supervisory requirements;
- Promptly advise institutions and plans in the event there are material deficiencies and take, or require management, boards or plan administrators to take, necessary corrective measures expeditiously;
- Advance and administer a regulatory framework that promotes the adoption of policies and procedures designed to control and manage risk; and
- Monitor and evaluate system-wide or sectoral issues that may impact institutions negatively.

OSFI's prudential mandate supports a safe and sound Canadian financial system.

OSFI's legislation also acknowledges the need to allow institutions to compete effectively and take reasonable risks. It recognizes that management, boards of directors, and plan administrators are ultimately responsible and that financial institutions and pension plans can fail.

Strategic Outcomes

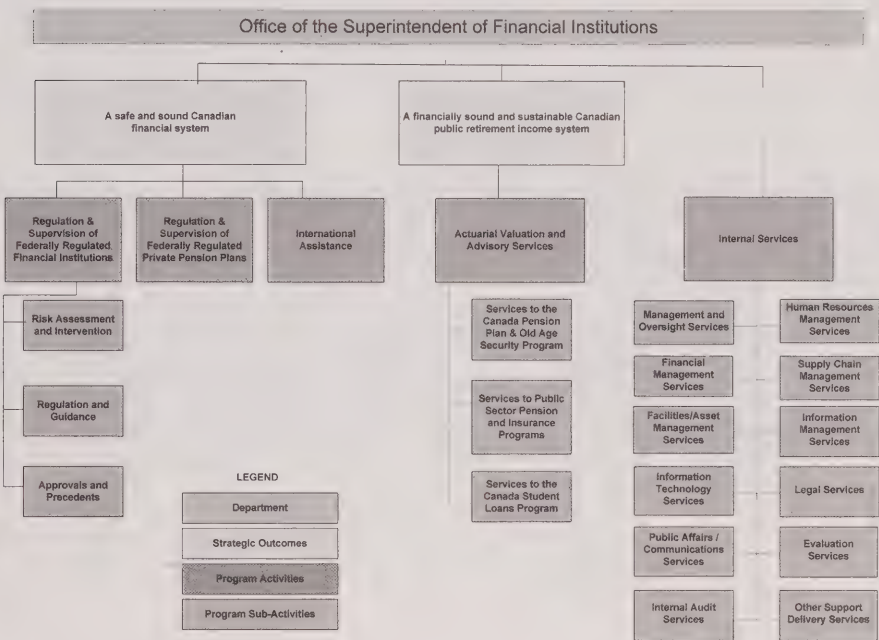
Primary to OSFI’s mandate and central to its contribution to Canada’s financial system are two strategic outcomes:

1. *A safe and sound Canadian financial system.*

2. *A financially sound and sustainable Canadian public retirement income system.*

Program Activity Architecture (PAA)

The chart below illustrates OSFI’s framework of program activities and program sub-activities, which roll-up and contribute to progress toward the Strategic Outcomes.



Effective March 31, 2010, OSFI ceased its International Assistance program activity, which provided technical assistance to supervisory systems in emerging market economies. The Canadian International Development Agency (CIDA), which funded the majority of OSFI's costs in delivering this assistance, has continued the program in partnership with the Toronto International Leadership Centre for Financial Sector Supervision. During the first quarter of fiscal year 2010-2011, OSFI provided transitional support to the Toronto Centre and in-so-doing incurred spending of \$0.4 million, as indicated in section 1.2 of this report.

OSFI's PAA is expected to be modified during 2011-2012 to reflect the elimination of this program activity.

1.2 Planning Summary

Financial Resources (\$ millions)

2011-2012	2012-2013	2013-2014
117.6	115.5	117.9

The financial resources table above provides a summary of the total planned spending for OSFI for the next three fiscal years.¹

Human Resources (Full-time Equivalent – FTE)

2011-2012	2012-2013	2013-2014
563	561	561

The human resources table above provides a summary of the total planned human resources for OSFI for the next three fiscal years.

Strategic Outcome 1: A safe and sound Canadian financial system.

Performance Indicators						Targets
% of knowledgeable observers ² that rate OSFI as somewhat or very effective in monitoring and supervising their institution or pension plan.						70%
Percentage of estimated recoveries on failed institutions (amount recovered per dollar of claim).						90%
Percentage of estimated recoveries on pension plans that have terminated under-funded.						85%
Program Activity	Expected Results	Forecast Spending (\$ millions)	Planned Spending (\$ millions)			Alignment to Gov't of Canada Outcomes
		2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	
Regulation and Supervision of Federally Regulated Financial Institutions	Protect depositors and policy holders while recognizing that all failures cannot be prevented.	56.5	57.8	58.9	60.5	<ul style="list-style-type: none"> Strong economic growth

¹ Additional information regarding the Financial and Human Resources trends can be found in the Expenditure Profile section of this report (page 11).

² Senior Executives, Plan Administrators, and professionals who act on behalf of federally regulated financial institutions and pension plans.

Regulation and Supervision of Federally Regulated Private Pension Plans	Protect the financial interests of federally regulated private pension plan members and beneficiaries.	4.5	5.6	4.6	4.7	• Income security for Canadians
International Assistance	Emerging market economies are more informed about current approaches to regulatory and supervisory systems, and deploy them to the extent possible.	0.4	0.0	0.0	0.0	• A safe and secure world through international co-operation
Total for SO 1		61.4	63.4	63.5	65.2	

Strategic Outcome 2: A financially sound and sustainable Canadian public retirement income system.

Performance Indicators			Targets			
Panel of Canadian peer actuaries selected by an international and independent body attests that the Chief Actuary and staff have adequate professional experience, complete work in compliance with professional standards and statutory requirements, access adequate information and complete relevant data tests and analysis, use reasonable methods and assumptions in completing actuarial reports and that these reports fairly communicate the results of the work performed.			Unanimous agreement amongst peers			
Adequacy of professional experience of the Chief Actuary and staff. AND/OR			Unanimous agreement amongst peers			
Compliance with Canadian and international professional standards.			Unanimous agreement amongst peers			
Program Activity	Expected Results	Forecast Spending (\$ millions)	Planned Spending (\$ millions)			Alignment to Gov't of Canada Outcomes
		2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	
Actuarial Valuation and Advisory Services	Stewards of Canada's public retirement income system are provided with independent, accurate, high quality and timely professional actuarial services and advice.	4.3	4.5	4.6	4.7	• Income security for Canadians
Total for SO 2		4.3	4.5	4.6	4.7	

Program Activity	Forecast Spending (\$ millions)	Planned Spending (\$ millions)		
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Internal Services	45.0	49.7	47.4	48.0
Total for Internal Services	45.0	49.7	47.4	48.0

Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

All Operational and Management Priorities link to both of OSFI's Strategic Outcomes.

Operational Priorities	Type	Description
Risks Emanating from the Economy	Ongoing	<ol style="list-style-type: none"> Effectively monitor and manage the more dynamic, increasingly complex regulatory and financial environments, both internationally and domestically, while the volume and pace of new issues are increasing: <ol style="list-style-type: none"> Internationally, continue to participate in discussions (such as the Financial Stability Board (FSB), the Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), the International Association of Insurance Supervisors (IAIS), and Senior Supervisors Group(SSG)) to proactively and strategically anticipate and address risks from economic uncertainty in a more dynamic, increasingly complex regulatory and financial environment. Domestically, continue work with Financial Institutions Supervisory Committee (FISC) partners and the regulated industries on similar issues in the Canadian context. Continue to identify, monitor and report on emerging risks, including system-wide risks that may have a material impact on Canadian financial institutions and federally regulated pension plans. Put into practice updates made to the Supervisory Framework including an enhanced Quality Assurance (QA) process. Develop and set higher standards for federally regulated entities (FREs) in the areas of effective risk management practices and governance.
Risks Emanating from Regulatory Reform	Ongoing	<ol style="list-style-type: none"> Banking Reforms: <ol style="list-style-type: none"> Determine the impacts of the fundamental redesign of global banking regulation on our banks' capital levels and what domestic adjustments need to take place. In response to the Basel III framework, revise the definition of capital and develop new rules, guidelines, and a common reporting framework for Canadian federally regulated banks. Insurance Reforms: <ol style="list-style-type: none"> Enhance the supervisory regime for insurance companies by revising domestic regulatory capital requirements. Proactively and strategically anticipate and address risks related to insurance capital. Conduct frequent consultations across industries as capital adequacy rules are drafted to provide for risk sensitive capital. Pensions Reforms: <ol style="list-style-type: none"> Adjust the monitoring of risks facing pension plans and other supervisory processes to address the impact of changes to pension legislation and regulations. Accounting Reforms (International Financial Reporting Standards - IFRS): <ol style="list-style-type: none"> Review impacts of changes to the accounting for insurance contracts (Phase II Insurance Contracts) under IFRS and revise capital/accounting/and actuarial guidelines as necessary. Internationally, OSFI will continue to participate in discussions with international fora identified under Priority A to represent OSFI's views and participate in developing final standards to ensure the ability to maintain OSFI's reliance regime. As IFRS changes regarding financial instruments will impact FRFI's

		reporting and the use of fair values (FV), OSFI will determine the impacts of these new accounting standards on FRFIs' capital levels and what domestic guideline adjustments need to take place.
--	--	---

Management Priorities	Type	Description
A High-Performing and Effective Workforce	Ongoing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continue to implement OSFI's multi-year Human Resources (HR) Strategy, and to focus on HR Planning to identify and proactively plan for changing human resources requirements and ensure capacity and skills of employees are in place to meet OSFI's business plan and priorities. 2. Implement individual learning and development (training) plans to ensure our employees are equipped to deal with their work plans and with the impact of emerging risks.
An Enhanced Corporate Infrastructure	Ongoing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continue to implement the long-term strategies and IT Renewal Program for Information Management and Information Technology necessary to support our evolving supervisory and regulatory activities. 2. Implement appropriate strategy, governance, oversight and control over FRFI data management. Ensure data tagging processes are adaptable to the changing environment. 3. Proceed with the development of enhanced systems supporting the pension supervisory processes.

Risk Analysis

Enterprise Risk Management

The environment in which OSFI operates presents an array of risks to the achievement of its mandate and objectives. While many of these challenges are consistently present, the extent to which they present a risk to OSFI's objectives varies, depending on economic and financial conditions and the financial industry environment. OSFI's ability to achieve its mandate depends on the timeliness and effectiveness with which it identifies, evaluates, prioritizes, and develops initiatives to address areas where its exposure is greatest.

OSFI's Enterprise-wide Risk Management (ERM) framework divides risks into external and internal categories. The external risk category consists of economic and financial conditions, the financial industry environment, OSFI's legal environment and catastrophic events. External risks arise from events that OSFI cannot influence, but must be able to monitor and respond to in order to mitigate the impact. The internal risk category consists of risks that can broadly be categorized as people, processes, systems, and culture.

Economic, Industry and Regulatory Environment

Although the global financial system continues to recover gradually from the significant dislocations experienced in recent years, downside risks remain. With the global economic recovery expected to be prolonged, the process of repairing the international financial sector is likely to be protracted, and achieving a sustainable fiscal position will pose a significant challenge for several countries. Market concerns over acute fiscal strains in some euro-area member states and their potential to lead to wider turmoil in the international financial system have intensified. As well, with weaker growth, interest rates may remain at relatively low levels for a period, potentially creating additional sources of vulnerability in the financial system over time.

A feature of the recent recovery is the uneven nature of economic activity across major economic regions, with modest, relatively slow recovery in many advanced economies, particularly in comparison to more rapid recovery in emerging-market economies. The global environment is also associated with large current account imbalances. After narrowing during the recession, these imbalances have widened again with the recovery, leading to tensions in currency markets and increasing the risk of a disorderly adjustment. More generally, these factors imply corresponding relative price adjustments, such as (but not limited to) exchange rate adjustments, which the global economy will need to work through.

Despite the fragile international financial environment, the Canadian financial system remains relatively strong, with domestic financial markets functioning well and the capital and liquidity positions of Canada's major banks showing continuing strength. In particular, the pace of loan-loss provisioning in the domestic banking sector has moderated from its cyclical peak in the second quarter of 2009. The aggregate financial position of the Canadian non-financial corporate sector also remains sound, with considerably lower leverage than in most other advanced economies. The rising indebtedness of Canada's household sector, however, is a potential source of concern.

In sum, there are several interconnected sources of risk from the external environment:

- (i) lingering financial fragility associated, in part, with the weak global economic recovery;
- (ii) the need for significant fiscal adjustment over the medium-term in major trading partners;
- (iii) sovereign debt concerns in several countries;
- (iv) large, external imbalances implying a need for corresponding relative price adjustments;
and
- (v) the potential for excessive risk-taking behaviour arising from a prolonged period of low interest rates in some advanced economies.

The main domestic source of risk arises from the financial position of Canadian households, which may leave them more vulnerable to adverse events.

OSFI's ERM process has identified several key risks to the achievement of its mandate and objectives, as follows:

External Risks

Global Economies and the Industry

As noted above, the risks posed by the current environment, both at the level of the economy and within the financial sector, and taking into account ongoing global developments, continue to be of concern. Global financial events require that OSFI be in a position to respond effectively to a continually evolving economic and regulatory environment. On a micro-level, prevailing conditions continue to put pressure on OSFI staff to provide interpretations or to reassess existing guidance to ensure its effectiveness under stressful and evolving conditions. Specific strategies have been put in place within individual Divisions, consistent with specialized responsibilities and current projects, to address ongoing industry developments. Resources continue to be reassigned and priorities realigned as necessary.

Capital Adequacy

Work is underway in many countries and in international fora to develop more risk-sensitive capital frameworks for insurance companies as both companies and regulators recognize the need to have more risk sensitive approaches that better reflect the issues arising from increasingly complex products and dynamic markets. As a result, there is a need to improve the risk sensitivity of the Minimum Continuing Capital and Surplus Requirement (MCCSR) and the Minimum Capital Test (MCT), as well as to incorporate changes due to IFRS, while maintaining the integrity of the existing capital tests.

Impending changes to the Basel capital framework for banks and the need to update prudential regulatory frameworks to address recent market events also require banks and regulators to focus more on the measurement of risks and its relation to the overall level of capital adequacy, leverage and liquidity. Due to the breadth of change and the novelty of certain measures, OSFI expects that the review, consultation and implementation of these changes will require more resources by both financial institutions and OSFI. It is expected that policies creating OSFI's current prudential framework will have to be updated to incorporate new issues, information and lessons learned from the times of stress and the new internationally required minimum prudential standards.

Internal Risks

People Risks

OSFI's success is dependent upon having employees with highly specialized knowledge, skills and experience to regulate and supervise financial institutions, identify significant issues, and perform accurate risk assessments. OSFI is also being called on to take an increasing leadership role domestically and internationally and to devote resources to further improving financial regulation and considering systemic issues. OSFI's ability to meet these expectations is impacted by compensation restraints and budget constraints in light of the fiscal restraint initiatives currently in effect.

A volatile global economy, increasingly complex products, changes to prudential regulation and emerging risks in the industry also mean that OSFI needs to be able to attract, motivate, develop and retain skilled people, particularly those whose skills are in demand in the financial sector. In addition, a significant increase in hiring over the last two years due to market conditions, and normal turnover and retirement rates mean that a continuous learning environment is necessary to enable employees to meet the challenges of this constantly changing environment. Not having sufficient skill sets in place can result in an over reliance on certain key resources, which can lead to other people risks.

Systems Risks

Enabling technology and a robust, secure and well-supported Information Technology (IT) infrastructure are key success factors to OSFI in meeting its mandate. OSFI must ensure that the necessary information systems and infrastructure are in place to effectively support its supervisory and regulatory activities. Implementation issues related to the new IM/IT strategy are being closely monitored and evaluated.

Changes to International Financial Reporting Standards (IFRSs)

Canada will move to IFRS in 2011 as required by the Canadian Accounting Standards Board for publicly accountable enterprises, which include FRFIs. OSFI will have completed its preparation for FRFIs to use IFRS, including all our systems modifications. Additionally, OSFI will be monitoring the impact that this changeover has on FRFIs as OSFI relies on FRFIs' audited financial information. Further, key accounting projects proposed by the International Accounting Standards Board (IASB) for finalization subsequent to the 2011 implementation of IFRS will also significantly impact FRFIs and OSFI. There are two key projects that will impact banks and insurers: replacement of financial instruments and insurance contracts Phase II. The financial instruments project proposes increased use of fair value and expected losses provisioning for loans. The Phase II project proposes to fundamentally change the valuation of insurance liabilities and recognized revenue. The impacts of the changes for these projects are extensive in that they will not only change the accounting, but will also significantly impact loan values and provisions, actuarial standards, and the regulatory capital regime. As a reliance-based regulator, it is crucial that OSFI anticipate, understand and, when practicable, influence such changes so that OSFI will continue to be able to perform accurate risk assessments of financial institutions and will be able to adjust the regulatory capital framework as required.

Expenditure Profile

In accordance with the Treasury Board Secretariat's *Guide to the Preparation of Part III of the 2011-2012 Estimates*, the financial and human resources presented in this Report on Plans and Priorities reflect OSFI's approved Annual Reference Level Update (ARLU) estimates, which were prepared in early summer 2010. At the time of writing this Report on Plans and Priorities (RPP), OSFI was completing its business planning process for fiscal years 2011-2012 to 2013-2014 and assessing its capacity requirements. As a result, changes to OSFI's approved ARLU estimates will be reflected in next year's RPP.

During the 2011-2014 planning period, OSFI will focus on responding to risks emanating from the economy and from regulatory reforms, primarily in insurance, banking and accounting (IFRS). The global economic recovery is expected to be prolonged and the process of repairing the international financial sector is likely to be protracted. The risks posed by the current environment, both at the level of the economy and within the financial sector, continue to be of concern for OSFI.

On the regulatory front, OSFI will be implementing fundamental changes to how it supervises insurance companies by taking on a much larger role in verifying actuarial assumptions of each federally regulated insurance company. OSFI will also be determining the impacts of the fundamental redesign of global banking regulation on the capital levels of Canada's banks. Lastly, expected new, but as yet undetermined, accounting rule changes could have major impacts on the life insurance industry in particular. Accordingly, increases to the resource levels presented in these tables are foreseen, particularly in the Regulation and Supervision of Federally Regulated Financial Institutions program activity where expertise in technical skills are required to deal with the issues outlined above.

Changes identified during OSFI's business planning process, which was completed in December 2010, have been incorporated into the future-oriented financial statement.

(\$ millions except for percentages)	Actual Spending	Forecast Spending	Planned Spending		
	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Gross Expenditures	100.9	110.7	\$117.6	\$115.5	\$117.9
<i>Change from previous year</i>		9.7 %	6.2 %	(1.8 %)	2.1 %
Less:					
Respendable Revenue	111.1	109.8	116.7	114.6	117.0
Total Planned Spending	(10.2)	0.9	0.9	0.9	0.9

Total gross expenditures in 2010-2011 are forecasted to increase by 9.7% from the previous year, to \$110.7 million, primarily due to the increase in human resources and the full-year impact in 2010-2011 of employees hired during 2009-2010 (which in combination, result in a growth of 27 full-time equivalents), a 30 basis point increase in the employee benefits rate charged by Treasury Board, normal inflationary and merit adjustments and continued annual investments in information systems related to the Private Pension Plans program activity, systems updates and renewal of core infrastructure and selected applications.

Total gross expenditures in 2011-2012 are planned to increase by 6.2% over 2010-2011 forecast, to \$117.6 million, mainly due to an increase of 1.1% in full-time equivalents, normal inflationary and merit adjustments and investments in information systems as noted above. Gross expenditures for 2012-2013 are planned at \$115.5 million, or a year-over-year reduction of 1.8%, due to the planned completion of the Risk Assessment System for Pensions (RASP) project in 2011-2012 and the shifting of completion timelines of some information management information technology projects. The growth in 2013-2014 is due to normal inflationary and merit adjustments. As noted above, however, OSFI is currently completing its business planning cycle and the planned increases in resources has been incorporated into the future-oriented financial statements and will be reflected in the body of next year's Reports on Plans and Priorities.

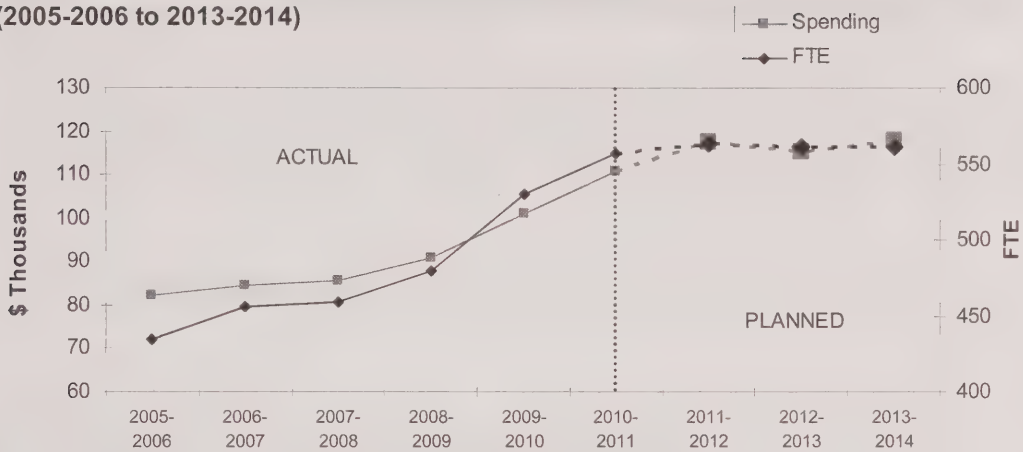
Net of Respendable Revenues, total planned spending is \$0.9 million for each of the planning years. This amount is assumed to remain unchanged over the planning horizon but may be adjusted by Treasury Board to reflect changes in collective agreements or continued cost constraint measures.

Figure 1 below provides a trend of OSFI's actual and planned expenditures and full-time equivalents (FTEs) over the fiscal years 2005-2006 to 2013-2014. The growth in FTEs starting in late 2007-2008 through to 2009-2010 was driven by the global financial market turmoil, which began in August 2007, and the serious economic downturn in the following year while financial market turmoil still prevailed. During this period, OSFI added staff in specialized areas in order to more intensely monitor and assess risk in the financial sector. In the current planning period, OSFI is expecting to further increase its staff complement to address the increased volume and complexity of its work, new initiatives and new international commitments as a result of the lessons learned from the global financial crisis, to implement the significant regulatory reforms and implement OSFI's approved Information Management/Information Technology (IM/IT) Strategy.

OSFI continues to re-evaluate its programs to ensure that they contribute to OSFI's mandate and are efficiently managed. In so doing, OSFI has been successful at minimizing ongoing operating cost increases and at judiciously managing its human resources in optimal ways.

Figure 1

**OSFI Expenditures and FTE - Planned and Actuals
(2005-2006 to 2013-2014)**



Estimates by Vote

Estimates by Vote are presented in the 2011-12 Main Estimates which are available here:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/info/info-eng.asp>.

Section II – Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

The following section describes OSFI's program activities and identifies the expected results, performance indicators and targets for each of them. This section also explains how OSFI plans on meeting the expected results and presents the financial and non-financial resources that will be dedicated to each program activity.

2.1 Strategic Outcome One – *A safe and sound Canadian financial system.*

2.1.1 - Program Activity:

Regulation and Supervision of Federally Regulated Financial Institutions

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)

2011–2012		2012–2013		2013–2014	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
341	57.8	339	58.9	339	60.5

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Protect depositors and policy holders while recognizing that all failures cannot be prevented.	Percentage of estimated recoveries on failed institutions. (amount recovered per dollar of claim)	90%
Accurate risk assessments.	Percentage of knowledgeable observers ³ who agree that their institution's Composite Risk Rating is appropriate.	70%
Timely and effective intervention and feedback.	Time to issue Supervisory Letter. (within prescribed target days)	80% of letters are issued within 45 days
Regulations, guidance and other rules that balance prudential considerations and the need to compete.	Percentage of knowledgeable observers ³ who rate OSFI as good or very good at developing regulations, guidelines and other rules that strike an appropriate balance between prudential considerations and the need for institutions to compete.	50%

³ Senior Executives and professionals who act on behalf of federally regulated financial institutions.

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Regulations, guidance and other rules which are clear and scrutinized by industry.	Percentage of knowledgeable observers ³ that rate OSFI's guidance as somewhat or very effective in providing an indication of OSFI's expectation.	75%
	AND/OR Percentage of knowledgeable observers ³ who rate OSFI as good or very good at consulting with industry on the development of regulations, guidelines and other rules.	60%
Prudentially sound decisions which are transparent.	Percentage of knowledgeable observers ³ who understand somewhat or very well the basis upon which OSFI makes its decisions as part of the approval process.	85%
Regulatory approvals which are timely.	Percentage of completed applications for regulatory approvals that are processed within established performance standards.	90%

Program Activity Summary

This program involves regulating and supervising FRFIs to determine whether they are in sound financial condition and are complying with their governing law and supervisory requirements; monitor system-wide or sectoral issues that may impact FRFIs negatively; and intervening in a timely manner to protect depositors and policyholders from undue loss, while recognizing that management and boards of directors are ultimately responsible, and that financial institutions can fail.

Costs for this program are recovered through base assessments and user fees and charges covered under the *Bank Act*, *Trust and Loan Companies Act*, *Insurance Companies Act* and *Cooperative Credit Associations Act*. OSFI also provides supervision services to the provinces, for which its costs are recovered on a fee for service basis.

This program has three sub-activities:

1. Risk Assessment and Intervention: This program involves the administration and application of an effective supervisory process to assess the safety and soundness of FRFIs by evaluating an institution's risk profile, financial condition, risk management processes, and compliance with applicable laws and regulations. This program includes activities to monitor and supervise financial institutions; monitor industry and environmental factors to identify emerging risks; and intervene by exercising supervisory powers to take, or require management or boards to take, necessary corrective measures in a timely manner to protect depositors and policy holders, while recognizing that all failures cannot be prevented.
2. Regulation and Guidance: This program involves advancing and administering a regulatory framework that promotes the adoption of sound risk management practices, policies and procedures. This program encompasses the development of regulations, the issuance of guidance, providing input into federal legislation and regulations affecting financial institutions; contributions to accounting, auditing and actuarial standards; and involvement in international regulatory activities.

3. Approvals and Precedents: Federally regulated financial institutions are required to seek regulatory approval for certain types of transactions. This program: evaluates and processes applications for regulatory consent; establishes positions on the interpretation and application of the federal financial institutions legislation and regulations; identifies precedential transactions that may raise policy issues and develops rulings that recognize the need to allow institutions to compete effectively while undertaking reasonable risks that do not unduly impact OSFI's primary stakeholders, the policyholders and depositors of FRFIs.

Planning Highlights

In order to achieve the expected result, OSFI plans to undertake the following:

- Improve our ability to identify, monitor and report on emerging risks including system-wide risks that may have a material impact on the Canadian financial system:
 - Enhance OSFI's use of stress testing to better assess risk and capital adequacy.
 - Perform selected comparative reviews of FRFIs in key risk areas, such as Structural Interest Rate Risk (SIRR), or Asset Liability Management (ALM) risk.
 - Internationally, continue to participate in discussions (such as the Financial Stability Board (FSB), the Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), the International Association of Insurance Supervisors (IAIS), and Senior Supervisors Group (SSG)) to identify and respond to the key issues arising from global financial events, including future changes to regulatory approaches and requirements, and to make recommendations for action. Domestically, continue work with Financial Institutions Supervisory Committee (FISC) partners and the regulated industries on similar issues in the Canadian context.
- Put into practice updates made to the Supervisory Framework including an enhanced Quality Assurance process.
- Maintain strong communications and continue to promote improved risk management practices with FRFIs.
- Enhance risk sensitivity of capital requirements in the insurance sector.
- Ensure that capital adequacy rules are interpreted and operationalized effectively and consistently within industry sectors.
- Continue to implement the transition to IFRS by assessing the impact on FRFIs and pension plans, and by addressing implications to OSFI's prudential regime, regulatory policies, and regulatory returns.
- Continue to work with a variety of stakeholders on various IFRS issues including Insurance Contracts Phase II to understand the future impact on OSFI's reliance based regime and on insurers.

Benefits for Canadians

A prudentially sound financial system, in which depositors and policy holders have a high degree of confidence, materially contributes to Canada's economic performance. OSFI is the primary regulator and supervisor of all federally registered financial institutions, numbering about 450. The achievement of OSFI's strategic objectives, which are shared by partners within government and the financial institutions OSFI regulates, provides the foundation upon which the Canadian economy has the potential to be both productive and competitive.

Canadians will continue to benefit from a regulatory environment which encourages sound risk management practices and discourages excessive risk taking.

OSFI supports the government's priority regarding issues of safety and security by contributing to the fight against money laundering and the financing of terrorism. As an example, by providing consolidated lists of officially listed terrorists and terrorist organizations, OSFI is assisting financial institutions with their legal obligations to identify and freeze assets of these individuals and entities. In addition, in conjunction with Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada (FINTRAC), OSFI conducts reviews of anti-money laundering / anti-terrorism financing programs established by financial institutions.

2.1.2 - Program Activity:

Regulation and Supervision of Federally Regulated Private Pension Plans

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)

2011–2012		2012–2013		2013–2014	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
26	5.6	26	4.6	26	4.7

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Protect the financial interests of federally regulated private pension plan members and beneficiaries.	Percentage of estimated recoveries on pension plans that have terminated under-funded.	85%
Regulations, guidelines and other rules which are clear and balanced.	Percentage of knowledgeable observers ⁴ that rate OSFI's guidance as somewhat or very effective in providing an indication of OSFI's expectation.	75%
	AND/OR Percentage of knowledgeable observers ⁴ who rate OSFI as being good or very good at developing regulations, guidelines and other rules that strike an appropriate balance between interests of plan sponsors and plan members.	50%
Regulatory approvals which are timely and transparent.	Percentage of knowledgeable observers ⁴ that understand somewhat or very well the basis upon which OSFI makes its decisions as part of the approval process.	60%
	AND/OR Percentage of completed applications for regulatory approvals that are processed within established benchmarks.	90%

Program Activity Summary

This program involves regulating and supervising federally regulated private pension plans to determine whether they are meeting minimum plan funding requirements and are complying with their governing law and supervisory requirements. This program provides risk assessments of pension plans covering employees in federally regulated areas of employment; timely and effective intervention and feedback to protect the financial interests of plan members and beneficiaries from undue loss, while recognizing that plan administrators are ultimately responsible, and that plans can fail; a balanced relevant regulatory framework; and a prudentially effective and responsive approvals process. This program incorporates risk assessment and intervention, regulation and guidance, and approvals and precedents related to federally regulated private pension plans under the *Pension Benefits Standards Act*, 1985. The costs for this program are recovered from pension plan fees based on the number of members in each federally regulated pension plan.

⁴ Plan Administrators and professionals who act on behalf of pension plans.

Planning Highlights

In order to achieve the expected results, OSFI plans to undertake, in addition to ongoing activities, the following initiatives:

- Build, test and implement systems to support the pensions risk assessment framework published in 2009;
- Update and enhance guidance for pension plans to support recent amendments to the legislation and regulations and new supervisory priorities⁵; and
- Refine the monitoring of risks facing pension plans, including the impact of rule changes, and adjust supervisory processes as warranted.

Benefits for Canadians

OSFI supports the government's priority for income security for Canadians. OSFI supervises 1,398 federally regulated private pension plans in Canada, which cover 637,000 active members as at March 31, 2010. OSFI works to promote responsible pension plan governance and actuarial practices. OSFI's actions and decisions affect plan members as well as the sponsors and administrators of the plans.

⁵ This includes guidance on stress testing, investments, disclosure guideline as a result of changes to the *Pension Benefits Standards Act, 1985*.

2.1.3 - Program Activity:
International Assistance

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)

2011–2012		2012–2013		2013–2014	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
0	0.0	0	0.0	0	0.0

Program Activity Summary

This program incorporates activities related to providing assistance to selected developing and emerging market economies to improve their supervisory systems in line with international banking and insurance supervisory standards, thereby enhancing the stability of the global financial system. In order to achieve efficiency and economy in program delivery and training of supervisors from many different jurisdictions, this program also collaborates with a number of regional banking and insurance associations and other technical assistance providers such as the Financial Stability Institute. The costs for this program are recovered via Memoranda of Understanding between OSFI and the Canadian International Development Agency.

Effective March 31, 2010, OSFI ceased its International Assistance program activity, which provided technical assistance to supervisory systems in emerging market economies. The Canadian International Development Agency (CIDA) has continued the program in partnership with the Toronto International Leadership Centre for Financial Sector Supervision.

OSFI's Program Activity Architecture is expected to be modified during 2011-2012 to reflect the elimination of this program activity, through an annual update process coordinated by the Treasury Board Secretariat.

2.2 Strategic Outcome Two – *A financially sound and sustainable Canadian public retirement income system.*

2.2.1 - Program Activity:

Actuarial Valuation and Advisory Services

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)					
2011–2012		2012–2013		2013–2014	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
33	4.5	33	4.6	33	4.7
Program Activity Expected Results					
Program Activity Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Stewards of Canada's public retirement income system are provided with independent, accurate, high quality and timely professional actuarial services and advice.		Adequacy of professional experience of the Chief Actuary and his staff. AND/OR Compliance with Canadian and international professional standards.		Unanimous agreement amongst peers*	
Accurate and high quality actuarial valuations inform CPP and OAS stakeholders and Canadians of the current and projected financial status of the Plan and Program.		Reviews are comprehensive (methods, assumptions, analysis) AND/OR Percentage of the recommendations within the scope and influence of the OCA that are implemented before the next peer review.		Unanimous agreement amongst peers* 80%	
CPP and OAS Triennial Actuarial Reports		Timeliness of tabling in Parliament of Reports on Canada Pension Plans & Old Age Security.		100% by the deadline	
Accurate and high quality actuarial valuations of Public Pension and Insurance Plans provided to departments to inform design, funding and administration of plans.		Reviews are comprehensive (methods, assumptions, analysis). AND/OR Actuarial opinion is appropriate.		Unanimous agreement amongst peers*	
Public Sector Triennial Actuarial Reports		Timeliness of tabling in Parliament of Reports on Public Pension Plans.		100% by the deadline	
Accurate and high quality actuarial valuations of the Canada Student Loans Program inform the Department of Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC) of the future costs and provision rates of the program.		Actuarial valuations of the Canada Student Loans Program are comprehensive (accurate, high quality) and informative of future costs and provision rates of the program.		Annual renewal of the MOU with HRSDC	
Actuarial Report on the Canada Student Loans Program		Timeliness of tabling in Parliament of Reports on Canada Student Loans.		100% by the deadline set by HRSDC	

* Independently selected panel of peers.

Program Activity Summary

The federal government and the provinces, through the Canada Pension Plan (CPP), public sector pension arrangements and other social programs have made commitments to Canadians and have taken on emanated responsibility for the financing of these commitments. Some are long-term and it is important that decision-makers, Parliamentarians and the public understand these and the inherent risks. This program activity plays a vital and independent role in this process. It provides checks and balances on the future costs of the different pension plans under its responsibilities.

This program activity provides a range of actuarial services to the stewards of the CPP and some federal government departments. As required by legislation, it conducts statutory actuarial valuations of the CPP, Old Age Security (OAS) and Canada Student Loans programs, and pension and benefits plans covering the Federal Public Service, the Canadian Forces, the Royal Canadian Mounted Police (RCMP), federally appointed judges, and Members of Parliament.

The Office of the Chief Actuary (OCA) is funded by fees charged for its actuarial valuation and advisory services and by an annual parliamentary appropriation.

This program activity has three sub-activities:

1. Services to the CPP and OAS Program: This program involves the conduct of statutory actuarial valuations of the CPP and OAS Program. These valuations estimate the financial status of these plans and programs as required by legislation. This program estimates long-term expenditures, revenues and current liabilities of the CPP and estimates long-term future expenditures for OAS programs. Pursuant to the *Canada Pension Plan* and the *Public Pensions Reporting Act*, the OCA prepares statutory triennial actuarial reports on the financial status of these programs, as required by legislation.
2. Services to Public Sector Pension and Insurance Programs: This program involves the conduct of statutory actuarial valuations of various federal public sector employee pension and insurance plans. These valuations estimate the financial status of these plans as required by legislation. Pursuant to the *Public Pensions Reporting Act*, this program involves preparing statutory triennial actuarial reports on the financial status of federal public sector employee pension and insurance plans covering the federal Public Service, the Canadian Forces, the Royal Canadian Mounted Police, the federally appointed judges and Members of Parliament. This program supports plan members, thereby serving the public interest, by ensuring good governance of the plan, appropriate disclosure in the actuarial reports and contributing to the overall accountability of the plan sponsor to members. This program also involves the provision of sound actuarial advice that assists different government departments in the design, funding and administration of these plans. As part of this program, the Chief Actuary submits the actuarial reports to the President of Treasury Board, with the exception of the Actuarial Report on the RCMP (Dependants) Pension Fund, which is submitted to the Minister of Finance.
3. Services to the Canada Student Loans Program (CSLP): Pursuant to the *Canada Student Financial Assistance Act*, this program involves the conduct of statutory actuarial valuations of the CSLP. The program also involves the preparation of a statutory actuarial

report of the CSLP by evaluating the portfolio of loans and the long-term costs of the program. As part of this program, the Chief Actuary submits the actuarial report to the Minister of Human Resources and Skills Development Canada.

Planning Highlights

In order to achieve the expected results, OSFI plans to undertake the following activities:

- The Actuarial Reports for the OAS, CSLP, CFSA-Regular Force, the CFSA-Reserve Force, and the Regular Force Death Benefit Account will be sent to the appropriate Minister.

Benefits for Canadians

Canada has set in place a public pensions system that is expected to be sustainable and affordable well into the future in the face of changing demographic conditions. While OSFI does not supervise public pensions, the OCA prepares statutory actuarial reports on various public pension programs, to come to conclusions about the financial sustainability under certain assumptions. In this way, the OCA provides appropriate checks and balances on the future costs of the different pension plans and social programs that fall under its responsibilities.

2.3 Program Activity: Internal Services

2.3 - Program Activity: Internal Services

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)

2011–2012		2012–2013		2013–2014	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
163	49.7	163	47.4	163	48.0

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
OSFI's financial statements accurately reflect the financial position of OSFI.	An audit by the Office of the Auditor General attests that OSFI's financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of OSFI at the year-end and the results of its operations and its cash flows for the year in accordance with GAAP.	N/A
OSFI maintains or improves its strong performance on its Results-based Management Accountability Framework, (MAF) as assessed by Treasury Board from time to time.	Treasury Board's next assessment of OSFI's MAF indicates equal or improved ratings, including in the two areas where, in the last assessment, Treasury Board suggested a need to focus.	N/A
Operational units within program support are efficient and effective, i.e. deliver services at reasonable cost and turn-around time relative to peers. AND Operational units are operating within applicable acts, policies and guidelines.	Treasury Board's audits of OSFI, in the scope of its government-wide Horizontal Audits, confirm no material findings for OSFI. AND Internal Audits of reviewed units find that controls are in place and units are operating within applicable acts, policies and guidelines, and/or identify areas for action.	N/A
A stable, committed and skilled workforce.	Knowledgeable observers ⁶ are of the view that OSFI staff knowledge is good or very good. AND Voluntary turnover reports are satisfactory. AND Employee Survey finds that OSFI employees are committed and the consolidated mean score of the Employee Survey has increased since the last survey.	N/A
Multi-year Information and Technology Renewal (ITR) Program remains dynamic and evolves to accommodate OSFI's changing strategic directions, priorities and resource constraints.	ITR Program is implemented as per established timelines and targeted results are achieved.	N/A

⁶ Senior Executives, Plan Administrators, and professionals who act on behalf of federally regulated financial institutions and pension plans.

Program Activity Summary

OSFI's Internal Services program activity supports its two strategic outcomes. Activities include developing and implementing cost-effective, secure and reliable information management systems that contain relevant, accurate and timely internal and external data. These information systems are complemented by the development and delivery of effective financial, human resources and administration, security, communication and administrative policies, advice and guidance. The objective is to ensure that OSFI has the processes and systems in place to enable a motivated and skilled workforce to focus on its supervisory and regulatory activities.

Planning Highlights

For the 2011-2012 planning period, key planning highlights for OSFI's Internal Services include:

- A High-Performing and Effective Workforce
 - Continue to identify changing human resources requirements (through ongoing HR Planning including succession planning) to: ensure timely availability of qualified staff and the assignment of these resources based on identified risks and priority areas; implement strategic learning and development (training) plans; and
- An Enhanced Corporate Infrastructure
 - Continue to implement the long-term strategies for Information Management and Information Technology necessary to support our evolving supervisory and regulatory activities.

Section III: Supplementary Information

3.1 Financial Highlights

The future-oriented financial highlights presented within this RPP are intended to serve as a general overview of OSFI's operations. These financial highlights are prepared on an accrual basis to strengthen accountability and improve transparency and financial management and to provide relevant, reliable, comparable and understandable information to the primary users of OSFI's financial statements. The primary users are the regulated financial institutions and private pension plans – that is, the paying stakeholders to whom OSFI is accountable – and their respective industry associations, who on the whole operate financially on an accrual basis based on standards applicable to publicly accountable enterprises (PAEs) in the *CICA Handbook – Accounting*.

The primary users of OSFI's financial statements are required to adopt IFRS and OSFI will be doing the same effective April 1, 2011. Accordingly, the Forecast for 2011-2012 has been prepared in accordance with IFRS.

Future-oriented financial statements can be found on OSFI's web site at: http://www.osfi-bsif.gc.ca/osfi/index_e.aspx?ArticleID=1548.

Future-oriented Condensed Statement of Operations

For the Year (Ending March 31)

(\$ millions)

	% Growth	Estimated Results 2010–2011	Forecast 2011–2012
Expenses	12.1	112.0	125.5
Total Expenses	12.1	112.0	125.5
Revenues	12.1	112.0	125.5
Total Revenues	12.1	112.0	125.5
Net Cost of Operations	0	0	0

OSFI matches its revenues to its costs. The difference between the figures above and the planned spending amounts provided in other sections of the RPP is due to a different basis of accounting and relate to such items as non-respendable revenues, amortization, severance pay liability adjustment and accrued interest costs. For more information, refer to the full future-oriented financial statement found on OSFI's Web site. In addition, the Forecast for 2011-2012, presented

on a modified cash basis, includes an increase of \$10.2 million, or an 8.7% increase over the planned spending for 2011-2012 provided in this report. The increase is largely related to additional resource requirements and OSFI's continued investments in information systems, as explained in the "Expenditure Profile" section of this report. This also accounts for the year-over-year increase of 12.1% in revenues and expenses in 2011-2012 on an accrual basis.

3.2 List of Tables

All electronic supplementary information tables which accompany the 2011–2012 Report on Plans and Priorities can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's web site at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp>.

The following tables are available on the TBS web site:

- Greening Government Operations
- Internal Audits
- Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
- Summary of Capital Spending by Program Activity

3.3 Other Items of Interest

OSFI Plan and Priorities 2011-2014, available on OSFI's web site at: http://www.osfi-bsif.gc.ca/osfi/index_e.aspx?DetailID=1249

3.2 Liste des tableaux

aux investissements soutenus du BSIF dans les systèmes d'information, comme l'indique la rubrique « Profil des dépenses » du présent rapport. Cela explique aussi la progression, d'une année sur l'autre, de 12,1 % des produits et des charges en 2011-2012 selon la comptabilité d'exercice.

Tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui accompagnent le présent rapport sont disponibles sous forme électronique sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor, à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp>.

On y trouvera les tableaux suivants :

- Écologisation des opérations gouvernementales
- Vérification interne
- Sources de revenus disponibles et non disponibles
- Sommaire des dépenses en immobilisations par activité de programme

3.3 Autres sujets d'intérêt

Le document *Plan et priorité 2011-2014* du BSIF est disponible sur le site Web de ce dernier, à l'adresse http://www.osfi-bsif.gc.ca/osfi/index_f.aspx?ArticleID=1223.

Section III : Renseignements supplémentaires

3.1 Faits saillants financiers

Les faits saillants financiers prospectifs présentés ici visent à donner une vue d'ensemble des activités du BSIF. Ils sont établis selon la comptabilité d'exercice afin de renforcer la reddition de comptes, d'améliorer la transparence et la gestion financière, et de fournir une information pertinente, fiable, comparable et intelligible aux principaux utilisateurs des états financiers du BSIF. Ces derniers comprennent les institutions financières et les régimes de retraite privés réglementés – c'est-à-dire les intervenants payeurs auxquels le BSIF doit rendre des comptes – et leurs associations sectorielles respectives qui, dans l'ensemble, fonctionnent selon le régime de la comptabilité d'exercice d'après les normes applicables aux entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes, qui figurent dans le *Manuel de l'ICCA – Comptabilité*.

Les principaux utilisateurs des états financiers doivent adopter les normes IFRS, et le BSIF en fera autant le 1^{er} avril 2011. Les prévisions pour 2011-2012 ont donc été établies conformément aux normes IFRS.

On trouvera les états financiers prospectifs sur le site Web du BSIF, à l'adresse http://www.osfi-bsif.gc.ca/osfi/index_f.aspx?ArticleID=1548.

État résumé prospectif des résultats

Pour l'exercice terminé le 31 mars

(M\$)

	Résultat estimé 2010-2011	Prévisions 2011-2012
% de croissance	12,1	12,1
Charges	12,1	12,1
Total des charges	12,1	12,1
Produits	12,1	12,1
Total des produits	12,1	12,1
Coût net des opérations	0	0

Le BSIF fait correspondre ses produits à ses coûts. L'écart entre les chiffres qui précèdent et les dépenses prévues indiquées dans les autres sections du présent rapport est attribuable à des différences de régime comptable et se rapportent notamment aux produits non disponibles, à l'amortissement, à l'ajustement des passifs au titre des indemnités de départ et aux frais d'intérêt courus. Pour de plus amples renseignements, prière de consulter l'état financier prospectif disponible sur le site Web du BSIF. En outre, les prévisions pour 2011-2012, qui sont établies selon une version modifiée de la comptabilité de caisse, englobent une hausse de 10,2 millions de dollars (8,7 %) par rapport aux dépenses prévues pour ce même exercice indiquées dans le présent rapport. L'augmentation est liée en bonne partie aux ressources additionnelles requises et

Le Programme de renouvellement de la technologie de l'information (Programme de RTI) pluriannuel demeure dynamique et évolue en fonction des orientations stratégiques changeantes, des priorités et des contraintes au chapitre des ressources du BSIF.	Le Programme de RTI est exécuté dans les délais prévus, S.O. et les résultats escomptés sont obtenus.
--	---

Sommaire de l'activité de programme

L'activité de programme Services internes du BSIF appuie deux de ses résultats stratégiques. Il faut notamment développer et mettre en place des systèmes de gestion de l'information qui soient rentables, sécuritaires et fiables et qui contiennent des données internes et externes pertinentes, exactes et à jour. À ces systèmes d'information viennent s'ajouter l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, conseils et directives efficaces en matière de finances, de ressources humaines et d'administration, de sécurité, de communication et d'administration. L'objectif consiste à doter le BSIF des processus et des systèmes requis pour permettre à son effectif motivé et spécialisé de mettre l'accent sur ses activités de réglementation et de surveillance.

Faits saillants de la planification

Pour la période de planification de 2011-2012, voici les faits saillants de la planification des services internes du BSIF :

- Un effectif très performant et efficace
 - Continuer de suivre l'évolution des besoins en ressources humaines (par la planification soutenue des ressources humaines comprenant la planification de la relève) de façon à préparer et à affecter l'effectif en fonction des risques recensés et des enjeux prioritaires; mettre en œuvre les plans stratégiques d'apprentissage et de perfectionnement (formation).
- Une infrastructure intégrée améliorée
 - Continuer de mettre en œuvre les stratégies à long terme en gestion de l'information et technologie de l'information qu'il faut pour appuyer les activités de surveillance et de réglementation qui évoluent.

2.3 Activité de programme : Services internes

2.3 – Activité de programme :

Services internes

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (M\$)					
2011-2012			2012-2013		
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
163	49,7	163	47,4	163	48,0

Résultats attendus de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		Objectifs
Les états financiers du BSIF reflètent fidèlement la situation financière de ce dernier.		Une vérification effectuée par le Bureau du vérificateur général montre que les états financiers du BSIF donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière du BSIF à la fin de l'exercice ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice selon les PCGR.		S.O.
Le BSIF maintient ou améliore son solide rendement à l'égard de son Cadre de responsabilité de gestion (CRG) selon l'évaluation que le Conseil du Trésor en fait de temps à autre.		L'évaluation suivante du CRG du BSIF par le Conseil du Trésor indique une cote identique ou plus élevée, y compris les deux aspects pour lesquels le Conseil du Trésor suggérerait d'apporter des améliorations dans le cadre de l'évaluation précédente.		S.O.
Les unités de soutien des programmes sont efficaces et efficaces; elles fournissent des services à un coût et dans des délais raisonnables par rapport à leurs pairs. ET Les unités opérationnelles respectent les lois, les politiques et les lignes directrices pertinentes.		Les vérifications internes des unités à l'étude montrent que les contrôles sont en place et que les unités respectent les lois, les politiques et les lignes directrices applicables (et/ou) déterminent les aspects à l'égard desquels des mesures s'imposent.		S.O.
Le BSIF dispose d'un effectif stable, engagé et spécialisé.		Les observateurs compétents ⁶ estiment que le niveau des connaissances du personnel du BSIF est bon ou très bon. ET Les rapports sur le roulement volontaire du personnel sont satisfaisants. ET Le Sondage auprès des employés du BSIF témoigne de l'engagement de ces derniers, et la note moyenne consolidée du Sondage auprès des employés a augmenté par rapport à l'enquête précédente.		S.O.

⁶ Cadres supérieurs, administrateurs de régimes et professionnels agissant pour le compte d'institutions financières et de régimes de retraite assujettis à la réglementation fédérale.

prestations financé par la Caisse de pension de la GRC (personnes à charge), lequel est soumis au ministre des Finances.

3. Services au Programme canadien de prêts aux étudiants (PCPE) : En vertu de la *Loi*

fédérale sur l'aide financière aux étudiants, ce programme prévoit l'évaluation actuarielle, dictée par la loi, du PCPE. Il prévoit également la préparation d'un rapport actuariel sur le PCPE, dicté par la loi, en évaluant le portefeuille des prêts et les coûts à long terme de ce programme. Aux termes de ce programme, l'actuaire en chef soumet un rapport actuariel au ministre des Ressources humaines et du Développement des compétences.

Faits saillants de la planification

Pour atteindre les résultats attendus, le BSIF prévoit d'entreprendre les activités suivantes :

- Les rapports actuariels sur la SV, le PCPE, le Régime de pension des Forces canadiennes – Force régulière, le Régime de pension des Forces canadiennes – Force de réserve et le Compte de prestations de décès de la Force régulière seront soumis au ministre compétent.

Avantages pour les Canadiens

Le Canada a mis en place un régime de pension public qui devrait demeurer viable et abordable à long terme, malgré les changements démographiques. Bien que le BSIF ne soit pas chargé de surveiller les régimes de retraite du secteur public, le BAC prépare des rapports actuariels réglementaires qui forment des conclusions sur la viabilité financière des régimes publics selon différentes hypothèses. Le BAC vérifie ainsi les coûts futurs des divers régimes de retraite et des programmes sociaux dont il a la charge.

Sommaire de l'activité de programme

Par la mise en place du Régime de pensions du Canada (RPC), des régimes de pension du secteur public et d'autres programmes sociaux, le gouvernement fédéral et les provinces ont pris des engagements envers les Canadiens et sont responsables du financement qui en découle. Dans certains cas, il s'agit d'engagements à long terme, et il est important que les décideurs, les parlementaires et les Canadiens les comprennent et saisissent les risques qui leur sont rattachés. Cette activité de programme joue un rôle primordial et indépendant dans ce processus. Elle permet de fournir des contrôles et des soldes des coûts futurs des différents régimes de retraite relevant de sa compétence.

Cette activité de programme fournit une gamme de services actuariels aux responsables du RPC et à certains ministères fédéraux. Comme le prévoit la législation, elle consiste à effectuer des évaluations actuarielles à l'égard du RPC, du programme de la Sécurité de la vieillesse (SV), du Programme canadien de prêts aux étudiants et des régimes de retraite et d'avantages sociaux des employés de la fonction publique fédérale, des Forces canadiennes, de la Gendarmerie royale du Canada, des juges de nomination fédérale et des parlementaires.

Les activités du Bureau de l'actuaire en chef (BAC) sont financées par les droits exigés en contrepartie des services d'évaluation actuarielle et des services conseils qu'il offre, et par des crédits parlementaires annuels.

Cette activité de programme englobe trois sous-activités :

1. Services au RPC et au programme de la SV : Ce programme prévoit notamment l'évaluation actuarielle, dictée par la loi, du RPC et du programme de la SV, dans le but d'en brosser le portrait financier. Ce programme estime les dépenses et les revenus à long terme ainsi que le passif actuel du RPC et les dépenses à long terme des programmes de la SV. Conformément au Régime de pensions du Canada et à la *Loi sur les rapports relatifs aux pensions publiques*, le BAC prépare les rapports actuariels triennaux statutaires sur la situation financière de ces programmes.

2. Services aux régimes de retraite et d'assurance du secteur public : Ce programme prévoit l'évaluation actuarielle, dictée par la loi, des régimes de retraite et d'assurances des employés du secteur public fédéral, dans le but d'en brosser le portrait financier. En vertu de la *Loi sur les rapports relatifs aux pensions publiques*, ce programme prévoit la préparation des rapports actuariels triennaux exigés par la loi sur la situation financière des régimes de retraite et d'assurances des employés du secteur public fédéral couvrant la fonction publique fédérale, les Forces canadiennes, la Gendarmerie royale du Canada, les juges de nomination fédérale et les parlementaires. Ce programme offre son appui aux participants des régimes, servant ainsi l'intérêt public, en assurant une saine gouvernance du régime et une divulgation pertinente de renseignements dans les rapports actuariels. Il contribue ainsi à l'imputabilité globale des promoteurs de régimes auprès des participants. Ce programme prévoit également la prestation à divers ministères de conseils actuariels judiciaires sur la conception, la capitalisation et l'administration de ces régimes. Dans le cadre de ce programme, l'actuaire en chef remet les rapports actuariels au président du Conseil du Trésor, à l'exception de celui portant sur le Régime de

2.2 Résultat stratégique 2 – Un système public canadien de revenu à la retraite sûr et viable sur le plan financier.

2.2.1 – Activité de programme : Bureau de l'actuaire en chef					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (M\$)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
33	4,5	33	4,6	33	4,7

Résultats attendus de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Administrateurs du système public canadien de revenu de retraite bénéficiant de services et de conseils actuariels d'expert indépendants, précis, de qualité supérieure et rapides.		Expérience professionnelle suffisante de l'actuaire en chef et de ses collaborateurs. Respect des normes professionnelles canadiennes et internationales.		Accord unanime*	
Des évaluations actuarielles de grande qualité permettent d'informer les intervenants du RPC et du programme de la SV ainsi que les Canadiens de la situation financière actuelle et prévue du RPC et du programme de la SV.		Les examens sont complets (méthodes, hypothèses, analyse). ET/OU Pourcentage des recommandations s'inscrivant dans la portée et l'influence du BAC qui sont mises en œuvre avant l'examen par les pairs suivant.		Accord unanime* 80 %	
Rapports actuariels triennaux sur le RPC et le programme de la SV.		Dépôt au Parlement en temps opportun des rapports sur le Régime de pensions du Canada et le programme de la Sécurité de la vieillesse.		100 % dans les délais prévus	
Des évaluations actuarielles précises et de grande qualité sur les régimes de retraite et d'assurance publiques sont remises aux ministères pour étayer la conception, la capitalisation et l'administration des régimes.		Les examens sont complets (méthodes, hypothèses, analyse). ET/OU L'opinion actuarielle est pertinente.		Accord unanime*	
Rapports actuariels triennaux sur les régimes du secteur public		Dépôt au Parlement en temps opportun des rapports sur les régimes de retraite du secteur public.		100 % dans les délais prévus	
L'évaluation indépendante du Programme canadien de prêts aux étudiants permet d'informer le ministère des Finances et Ressources humaines et Développement des compétences (Canada (RHDDC)) des futurs coûts et taux de provision du programme.		Les évaluations actuarielles du Programme canadien de prêts aux étudiants sont exhaustives (exactes et de haute qualité) et font état des futurs coûts et taux de provision du programme.		Renouvellement annuel du PE avec RHDDC	
Rapport actuariel sur le Programme canadien de prêts aux étudiants		Dépôt en temps opportun du rapport sur le Programme canadien de prêts aux étudiants.		100 % dans les délais établis par RHDDC	
* Groupe de pairs choisis de manière indépendante.					

2.1.3 – Activité de programme : Aide internationale

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (M\$)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
0	0,0	0	0,0	0	0,0

Sommaire de l'activité de programme

Cette activité de programme comprend les services offerts à certaines économies de marché émergentes et en développement pour les aider à resserrer leur régime de surveillance conformément aux normes internationales de surveillance des banques et des sociétés d'assurances, ce qui contribue à renforcer la stabilité du système financier mondial. Pour s'assurer que l'exécution des programmes et la formation des surveillants provenant de nombreuses administrations soient efficaces et économiques, l'activité de programme comporte aussi un volet de collaboration avec des associations régionales de banques et de sociétés d'assurances, et avec d'autres fournisseurs d'aide technique comme l'Institut pour la stabilité financière. Les coûts de ce programme sont recouverts en vertu de protocoles d'entente entre le BSIF et l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

Le 31 mars 2010, le BSIF a mis fin à son activité de programme « Aide internationale », qui fournissait un soutien technique à l'égard des systèmes de surveillance des économies de marché émergentes. L'ACDI a pris la relève, en collaboration avec le Centre de leadership international pour la surveillance du secteur financier, à Toronto.

On prévoit que l'AAP du BSIF sera modifiée en 2011-2012 pour refléter l'abandon de cette activité, dans le cadre d'un processus annuel coordonné par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Cela comprend les consignes sur les simulations de crise, les placements et la divulgation par suite des changements apportés à la Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension.

Le BSIF appuie la priorité du gouvernement axée sur la sécurité du revenu pour les Canadiens. Il surveille 1 398 régimes de retraite privés fédéraux au Canada, lesquels couvraient 637 000 participants actifs au 31 mars 2010. Il fait la promotion de pratiques actuarielles et de gouvernance responsables visant les régimes de retraite. Les mesures et les décisions qu'il prend se répercutent sur les participants, les répondants et les administrateurs de ces régimes.

Avantages pour les Canadiens

- mettre au point, tester et mettre en place des systèmes à l'appui du cadre d'évaluation des risques pour les pensions publié en 2009;
- mettre à jour et améliorer les consignes destinées aux régimes de retraite pour appuyer les modifications prévues des dispositions législatives et réglementaires, de même que les nouvelles priorités de surveillance;
- partager la surveillance des risques qui planent sur les régimes de retraite, y compris l'impact des modifications des règles, et ajuster au besoin les processus de surveillance.

Pour atteindre les résultats attendus, le BSIF prévoit d'entreprendre les activités suivantes, qui s'ajoutent aux initiatives permanentes :

Faits saillants de la planification

Le principe de la prudence. Ce programme comprend aussi l'évaluation des risques et l'intervention, la réglementation et l'orientation, ainsi que l'agrément et les précédents relatifs aux régimes de retraite privés fédéraux assujettis à la Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension. Le coût de cette activité de programme est recouvert grâce aux droits que versent les régimes de retraite en fonction du nombre de participants de chaque régime de retraite fédéral.

2.1.2 – Activité de programme :
Réglementation et surveillance des régimes de retraite privés fédéraux

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (M\$)					
2011-2012			2012-2013		
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
26	5,6	26	4,6	26	4,7

Résultats attendus de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Protéger les intérêts financiers des participants et des bénéficiaires des régimes de retraite privés fédéraux.		Pourcentage des montants estimatifs recouverts à l'égard des régimes sous-capitalisés en cessation.		85 %	
Les règlements, les lignes directrices et les autres règles sont clairs et équilibrés.		Pourcentage d'observateurs compétents ⁴ estimant que les consignes du BSIF donnent une bonne ou une très bonne indication de ses attentes.		75 %	
		Pourcentage d'observateurs compétents ⁴ estimant que le BSIF élabore bien ou très bien des règlements, des lignes directrices et d'autres règles permettant de concilier adéquatement les intérêts des répondants et ceux des participants des régimes.		50 %	
La procédure d'agrément est transparente et appliquée en temps opportun.		Pourcentage d'observateurs compétents ⁴ qui comprennent bien ou très bien le fondement des décisions d'agrément du BSIF.		60 %	
		ET/OU		90 %	
		Pourcentage des demandes d'agrément dûment remplies qui sont traitées dans les délais prévus.			

Sommaire de l'activité de programme

Cette activité de programme porte sur la réglementation et la surveillance des régimes de retraite privés fédéraux; elle a pour but de s'assurer du respect des exigences minimales de capitalisation et de l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires dont ils font l'objet, et de la production des relevés et déclarations nécessaires à leur surveillance selon les modalités établies. En pratique, elle se décline comme suit : évaluer les risques qui planent sur les régimes de retraite auxquels participent des personnes qui travaillent dans un domaine d'activité de compétence fédérale; intervenir rapidement et efficacement auprès de ces régimes lorsque la situation l'exige de façon à éviter aux participants et à leurs bénéficiaires de subir des pertes injustifiables tout en reconnaissant que les administrateurs des régimes de retraite sont ultimement responsables de la bonne marche de leurs activités et qu'un régime de retraite peut faire faillite; administrer un cadre de réglementation équilibré et pertinent; et traiter les demandes d'approbation et d'agrément de façon efficace, dans les délais prévus et en souscrivant au

⁴ Administrateurs de régimes et professionnels agissant pour le compte de régimes de retraite.

- Continuer de travailler, avec divers interlocuteurs, à différentes questions liées aux normes IFRS, comme la phase II du projet des contrats d'assurance, pour comprendre l'incidence future sur le régime du BSIF fondé sur le recours ainsi que sur les assureurs.

Avantages pour les Canadiens

Un système financier stable et vigilant qui inspire nettement confiance aux déposants et aux souscripteurs, contribue nettement à la performance de l'économie canadienne. Le BSIF est le principal organisme de réglementation et de surveillance de toutes les institutions financières fédérales, au nombre d'environ 450. La réalisation des objectifs stratégiques du BSIF, que partagent les institutions financières qu'il réglemente et les partenaires gouvernementaux, jette les bases qui font en sorte que l'économie canadienne peut être productive et concurrentielle.

Les Canadiens continueront de bénéficier d'un contexte réglementaire qui favorise l'adoption de pratiques judicieuses en matière de gestion des risques et décourage la prise de risques excessifs. Le BSIF appuie la priorité du gouvernement liée aux questions de sûreté et de sécurité en participant à la lutte contre le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes. Par exemple, en publiant des listes récapitulatives d'individus et d'organisations officiellement reconnu comme terroristes, le BSIF aide les institutions financières à s'acquitter de l'obligation, que leur impose la loi, d'identifier ces personnes et ces organisations et de bloquer leurs biens. De plus, le BSIF examine, de concert avec le Centre des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE), les programmes dont se dotent les institutions financières pour lutter contre le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes.

- procédures de gestion des risques. Il prévoit l'élaboration de règlements, l'émission de consignes, la contribution à l'élaboration des lois et des règlements fédéraux ayant une incidence sur les institutions financières, la contribution aux normes comptables, actuarielles et de vérification et la participation à l'établissement de règles sur la scène internationale.
3. **Accroître sa capacité de cerner et de surveiller les risques émergents, y compris les risques systémiques qui pourraient avoir un impact marqué sur le système financier canadien, et d'en rendre compte, à cette fin :**
- Recourir davantage aux simulations de crise pour mieux évaluer les risques et l'adéquation du capital;
 - Effectuer des examens comparatifs entre les IFF dans des domaines névralgiques comme le risque structurel de taux d'intérêt (RSTI) et le risque lié à la gestion de l'actif et du passif (GAP);
 - Sur la scène internationale, continuer de participer aux discussions (notamment avec le CSF, le CBCB, l'AICA et le Groupe des surveillants principaux) pour cerner les principaux risques engendrés par les événements sur la scène financière mondiale, y compris les changements futurs des approches et des exigences réglementaires, et y réagir, en plus de recommander des mesures. Au pays, continuer de collaborer avec les partenaires du CSIF et les secteurs réglementés sur des dossiers semblables dans le contexte canadien;
 - Mettre en pratique les mises à jour du Cadre de surveillance, y compris le processus amélioré d'assurance de la qualité.
 - Demeurer en étroite communication avec les IFF et continuer de promouvoir de meilleures pratiques de gestion des risques auprès d'elles.
 - Accroître la sensibilité au risque des exigences en matière de capital pour le secteur des assurances.
 - Veiller à ce que les diverses instances sectorielles interprètent et appliquent les règles sur l'adéquation du capital de manière efficace et uniforme.
 - Poursuivre la transition au régime des normes IFRS en évaluant l'impact sur les IFF et les régimes de retraite, et en donnant suite aux répercussions sur les mesures de surveillance vigilante, les politiques de réglementation et les relevés réglementaires du BSIF.

Faits saillants de la planification

Pour atteindre le résultat attendu, le BSIF compte :

- Ce programme comporte trois sous-activités :
1. Évaluation des risques et intervention : Ce programme prévoit l'administration et l'utilisation d'un processus de surveillance efficace pour évaluer la sûreté et la stabilité des IFF en évaluant le profil de risque de l'institution, sa situation financière, ses mécanismes de gestion des risques et sa conformité aux lois et aux règlements en vigueur. Il comprend la surveillance et la supervision des institutions financières, le suivi des facteurs sectoriels et environnementaux pour recenser les nouveaux enjeux, et l'exercice de pouvoirs de surveillance permettant d'intervenir ou d'obliger la direction ou le conseil d'administration de l'institution en cause à prendre rapidement les mesures qui s'imposent pour protéger les déposants et les souscripteurs, tout en reconnaissant que certaines faillites ne peuvent être évitées.
 2. Réglementation et orientation : Ce programme prévoit la promotion et l'administration d'un cadre de réglementation qui favorise l'adoption de saines pratiques, politiques et

Sommaire de l'activité de programme

Cette activité de programme consiste à réglementer et à surveiller les IFF afin de déterminer si elles sont en bonne santé financière et si elles se conforment aux lois qui les régissent et aux exigences en matière de surveillance, à surveiller les questions systémiques ou sectorielles qui pourraient avoir des répercussions défavorables sur les IFF et à intervenir en temps utile pour protéger les déposants et les souscripteurs contre des pertes indues, tout en reconnaissant que la direction et les conseils d'administration des institutions financières sont ultimement responsables et que certaines faillites d'institutions financières ne peuvent être évitées.

Les coûts de cette activité de programme sont récupérés par l'intermédiaire des cotisations de base, des frais d'utilisation et des droits prévus par la Loi sur les banques, la Loi sur les sociétés coopératives de crédit. Le BSIF fournit également aux provinces des services de surveillance dont la tarification permet d'en récupérer le coût.

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
Les règlements, consignes et autres règles sont clairs et ont été soumis à l'examen des secteurs visés.	Pourcentage d'observateurs compétents ³ estimant que les consignes du BSIF donnent une bonne ou une très bonne indication de ses attentes.	75 %
	Pourcentage d'observateurs compétents ³ estimant que le BSIF s'en tire bien ou très bien pour consulter diverses instances sectorielles lorsqu'il élabore des règlements, des lignes directrices et d'autres règles.	60 %
La procédure d'accréditation se traduit par des décisions solides au plan prudentiel et transparentes.	Pourcentage d'observateurs compétents ³ qui comprennent dans une certaine mesure ou très bien le fondement des décisions d'accréditation du BSIF.	85 %
La procédure d'accréditation est appliquée dans les délais prescrits.	Pourcentage des demandes d'accréditation dûment remplies qui sont traitées conformément aux normes de rendement établies.	90 %

Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique

La section suivante décrit les activités de programme du BSIF et indique les résultats attendus, les indicateurs de rendement et les objectifs de chacune de ces activités. Cette section explique aussi les mesures que le BSIF entend prendre pour atteindre les résultats attendus et présente les ressources financières et non financières qui seront affectées à chaque activité de programme.

2.1 Résultat stratégique 1 – Un système financier canadien sûr et stable.

2.1.1 – Activité de programme : Réglementation et surveillance des institutions financières fédérales

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (M\$)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
341	57,8	339	58,9	339	60,5

Résultats attendus de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Protéger les déposants et les souscripteurs tout en reconnaissant que certaines faillites ne peuvent être évitées.		Pourcentage des recouvrements estimatifs auprès d'institutions en faillite (montant recouvré par dollar réclamé).		90 %	
Évaluer avec précision les risques.		Pourcentage d'observateurs compétents ³ estimant que la cote de risque composite de leur institution est appropriée.		70 %	
Intervenir et donner une réaction rapide et efficace.		Temps mis pour diffuser la lettre de surveillance (à l'intérieur des jours visés prescrits)		80 % des lettres sont diffusées dans un délai de 45 jours	
Les règlements, consignes et autres règles concilient les considérations prudentielles et la nécessité de faire face à la concurrence.		Pourcentage d'observateurs compétents ³ estimant que le BSIF s'en tire bien ou très bien pour élaborer des règlements, des lignes directrices et d'autres règles qui permettent de trouver le juste équilibre entre les considérations d'ordre prudentiel et la nécessité pour les institutions de faire face à la concurrence.		50 %	

³ Cadres supérieurs, administrateurs de régimes et professionnels agissant pour le compte d'institutions financières et de régimes de retraite fédéraux.

Budgets des dépenses par crédit voté

Les budgets des dépenses par crédit voté sont présentés dans le Budget principal des dépenses, sous le lien suivant : <http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/info/info-fra.asp>.

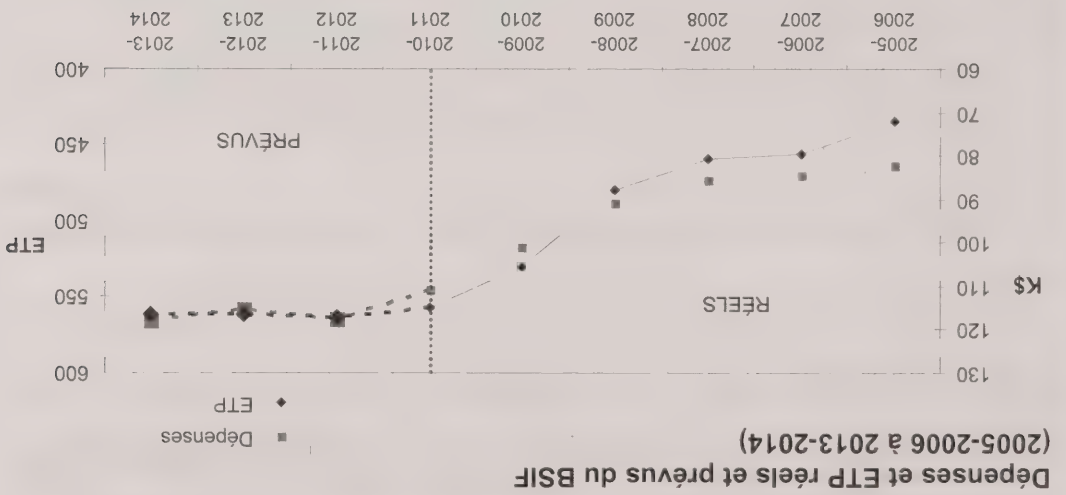


Figure 1

du Trésor, des ajustements normaux liés à l'inflation et au mérite et des investissements annuels continus dans les systèmes d'information liés à l'activité de programme des régimes de retraite privés fédéraux, de la mise à niveau annuelle des systèmes et du renouvellement de l'infrastructure de base ainsi que de certaines applications.

Le total des dépenses brutes en 2011-2012 devrait augmenter de 6,2 % par rapport aux prévisions de 2010-2011 pour atteindre 117,6 millions de dollars, en raison surtout d'une hausse de 1,1 % des équivalents temps plein, des ajustements normaux liés à l'inflation et au mérite, et de la mise à niveau des systèmes d'information. Les dépenses brutes prévues en 2012-2013 totalisent 115,5 millions, soit une baisse de 1,8 % d'une année sur l'autre en raison de l'achèvement du *Système d'évaluation des risques des régimes de retraite*, en 2011-2012, et de la modification du calendrier de projet de quelques initiatives de gestion et technologie de l'information. L'augmentation en 2013-2014 est attribuable aux ajustements normaux liés à l'inflation et au mérite. Toutefois, comme on l'a vu, le BSIF complète présentement son cycle de planification des activités et l'augmentation prévue des ressources a été intégrée dans l'état financier prospectif; elle sera également prise en compte dans le corps du Rapport sur les plans et les priorités de l'an prochain.

Abstraction faite des revenus disponibles, les dépenses prévues totalisent 0,9 million de dollars pour chacune des années de planification. Ce montant ne devrait pas varier pendant la période de planification mais pourrait être ajusté par le Conseil du Trésor pour tenir compte des changements apportés aux conventions collectives ou du maintien en place des mesures de contrôle des coûts.

La figure 1 ci-après illustre l'évolution des dépenses réelles et prévues ainsi que des équivalents temps plein (ETP) du BSIF entre 2005-2006 et 2013-2014. La progression des ETP entre la fin de 2007-2008 et 2009-2010 est attribuable aux perturbations des marchés financiers mondiaux, qui ont débuté en août 2007, et à la forte contraction de l'économie l'année suivante alors que les marchés financiers demeuraient perturbés. Pendant cette période, le BSIF a ajouté du personnel dans des domaines spécialisés afin de surveiller et d'évaluer de plus près les risques pour le secteur financier. Au cours de la présente période de planification, le BSIF s'attend à accroître davantage ses efforts pour composer avec la progression du volume et de la complexité de ses travaux, de nouvelles initiatives et de nouveaux engagements internationaux découlant des leçons tirées de la crise financière mondiale, et pour mettre en œuvre d'importantes réformes de la réglementation de même que sa stratégie approuvée à l'égard de la GI-TI.

Le BSIF continue de réévaluer ses programmes pour s'assurer qu'ils contribuent à la réalisation de son mandat et qu'ils sont gérés de manière efficace. Ce faisant, il a réussi à minimiser l'augmentation de ses dépenses de fonctionnement permanentes et a trouvé des façons optimales de gérer ses ressources humaines de façon judicieuse.

Profil des dépenses

Conformément au *Guide de préparation de la partie III du Budget des dépenses 2001-2012* du Secrétaire du Conseil du Trésor, les ressources humaines et financières indiquées dans le présent *Rapport sur les plans et les priorités* reflètent les estimations de la *Mise à jour annuelle des niveaux de référence* (MJANR) approuvées du BSIF, qui ont été établies au début de l'été 2010. Au moment de la rédaction du présent rapport, le BSIF achevait de planifier ses activités pour 2011-2012 à 2013-2014 et évaluait ses besoins au plan de la capacité. Toute modification, des estimations approuvées figurera donc dans le RPP de l'an prochain.

Au cours de la période de planification de 2011 à 2014, le BSIF cherchera à donner suite aux risques émanant de l'économie et des réformes de la réglementation, particulièrement dans les secteurs de l'assurance, des banques et de la comptabilité (IFRS). On s'attend à ce que la relance de l'économie mondiale soit longue, et à ce qu'il en soit sans doute de même du redressement du secteur financier international. Les risques posés par la conjoncture actuelle, à l'échelle de l'économie et du secteur financier, continuent de préoccuper le BSIF.

Au chapitre de la réglementation, le BSIF modifiera en profondeur la façon dont il surveille les sociétés d'assurances en participant de beaucoup plus près à la vérification des hypothèses actuarielles de chaque société d'assurances fédérale. Il déterminera aussi l'impact de la refonte de la réglementation bancaire internationale sur les niveaux de fonds propres des banques canadiennes. Enfin, de nouvelles modifications, prévues mais encore indéterminées, des règles comptables pourraient avoir d'importantes répercussions sur le secteur de l'assurance-vie. Cela pourrait se traduire par une augmentation des chiffres indiqués dans les tableaux ci-après, surtout dans l'activité de programme Réglementation et surveillance des institutions financières fédérales, dans laquelle il faut une expertise technique pour aborder les enjeux susmentionnés.

Les modifications recensées au cours des travaux de planification des activités du BSIF, qui ont pris fin en décembre 2010, sont intégrées à l'état financier prospectif.

(M\$, sauf pour les pourcentages)	Dépenses réelles	Prévision des dépenses	Dépenses prévues			
			2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Dépenses brutes	100,9	110,7	117,6	115,5	117,9	2014
Changements par rapport à l'exercice précédent			9,2 %	6,2 %	11,8 %	2,1 %
Moins :						
Revenus disponibles	111,1	109,8	116,7	114,6	117,0	
Dépenses totales prévues	(10,2)	0,9	0,9	0,9	0,9	

Le total des dépenses brutes de 2010-2011 devrait progresser de 9,7 % par rapport à l'exercice précédent pour atteindre 110,7 millions de dollars, en raison surtout de l'augmentation du nombre d'employés et de l'impact, sur tout l'exercice 2010-2011, des employés embauchés en 2009-2010 (ce qui, dans l'ensemble, donne lieu à 27 équivalents temps plein de plus), d'une hausse de 30 points de base du taux des avantages sociaux des employés appliqué par le Conseil

Modifications des Normes internationales d'information financière (IFRS)

Le Canada passera au régime des normes IFRS en 2011, comme l'exige le Conseil des normes comptables du Canada à l'égard des entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes, ce qui englobe les IFF. Le BSIF terminera à temps ses préparatifs, y compris la mise à niveau de ses systèmes, en prévision de l'application des normes IFRS par les IFF. Il surveillera également l'impact de ce changement sur les IFF puisqu'il s'appuie sur le contenu des états financiers vérifiés des IFF. En outre, d'importants projets que le Conseil des normes comptables internationales (IASB) prévoit de mener à bien après l'entrée en vigueur des normes IFRS en 2011 auront des répercussions marquées sur les IFF et le BSIF. Deux grands projets toucheront les banques et les assureurs : le remplacement des instruments financiers et la phase II du projet des contrats d'assurance. Le projet d'instruments financiers propose un recours accru à la juste valeur et au provisionnement des pertes attendues au titre des prêts. La phase II prévoit une transformation en profondeur du mécanisme d'évaluation des provisions techniques et des recettes comptabilisées des assureurs. L'impact de ces changements est vaste puisqu'il touchera non seulement la comptabilité, mais aussi la valeur et le provisionnement des prêts, les normes actuarielles et le régime du capital réglementaire. À titre d'organisme de réglementation s'appuyant sur le recours, il est impératif que le BSIF prévoit et comprenne ces changements, et les influence lorsque cela convient, pour demeurer en mesure d'évaluer avec précision les risques des institutions financières et d'ajuster au besoin le cadre de capital réglementaire.

Les modifications imminentes de Bâle II à l'intention des banques et la nécessité de mettre à niveau les cadres de réglementation vigilante en réponse aux récents événements observés sur les marchés obligent également les banques et les organismes de réglementation à insister sur la mesure du risque et sur la relation entre ce risque et le niveau global de fonds propres requis, l'effet de levier et la liquidité. Vu l'ampleur des changements et la nouveauté de certaines mesures, l'examen de ces changements, les consultations à leur égard et leur mise en œuvre pourraient nécessiter plus de ressources que prévu de la part des institutions financières et du BSIF. Les mesures de vigilance qu'applique le BSIF devront probablement être révisées pour refléter les nouveaux enjeux, les enseignements recueillis et les leçons tirées des crises, ainsi que les nouvelles normes de vigilance instaurées à l'échelle internationale.

Facteurs de risque internes

Risques liés à l'effectif

La réussite du BSIF repose sur sa capacité de pouvoir compter sur des employés ayant les connaissances très spécialisées, les compétences et l'expérience nécessaires pour réglementer et surveiller les institutions financières, cerner les enjeux importants et évaluer les risques avec précision. Le BSIF doit aussi jouer un rôle de plus en plus important au pays et sur la scène internationale, et consacrer des ressources à l'amélioration de la réglementation financière et à l'examen des questions systémiques. La retenue dont nous devons faire preuve au chapitre de la rémunération et du budget en raison des mesures de contrôle des dépenses en place à l'heure actuelle à une incidence sur notre capacité de répondre à ces attentes.

Compte tenu de la volatilité de l'économie mondiale, de la complexification des produits, de l'instauration de nouvelles mesures de réglementation vigilante et de l'émergence de nouveaux facteurs de risque dans le secteur des services financiers, le BSIF doit aussi être en mesure d'attirer, de motiver, de former et de maintenir en poste un effectif compétent, en particulier des personnes dont les compétences sont en demande dans le secteur financier. En outre, en raison du fait que le Bureau a engagé plus d'employés au cours de la dernière année compte tenu des conditions du marché et des taux habituels de roulement et de retraite, il faut instaurer un environnement propice à l'apprentissage continu pour permettre aux employés de relever les défis que représente ce contexte sans cesse en évolution. En l'absence des ressources qualifiées en nombre suffisant, la sollicitation excessive dont font l'objet certains individus jouant des rôles clés pourrait créer d'autres facteurs de risque liés à l'effectif.

Risques systémiques

Une technologie habilitante et une infrastructure de technologie de l'information (TI) robuste, protégée et bien appuyée sont des facteurs clés pour que le BSIF s'acquitte de son mandat. Le BSIF doit veiller à ce que les systèmes d'information et l'infrastructure nécessaires soient en place pour appuyer efficacement ses activités de réglementation et de surveillance. Les questions de mise en œuvre de la nouvelle stratégie de GI-TI font l'objet d'une surveillance et d'une évaluation serrées.

Normes de fonds propres

Des travaux sont en cours, dans de nombreux pays et au sein de tribunes internationales, pour développer des cadres de capital plus sensibles aux risques à l'intention des sociétés d'assurances puisque tant ces dernières que les organismes de réglementation reconnaissent qu'il faut adopter des approches plus sensibles aux risques qui reflètent mieux les questions soulevées par des produits de plus en plus complexes et des marchés de plus en plus dynamiques. Il est impératif de relever la sensibilité au risque du Montant minimal permanent requis pour le capital et l'excédent (MMPRC) et du Test du capital minimal (TCM) et d'intégrer les changements découlant de l'adoption des IFRS tout en préservant l'intégrité des tests de capital déjà existants.

L'économie mondiale et le secteur des services financiers

Comme on l'a vu, les risques que pose le contexte actuel à l'échelle de l'économie et dans le secteur des services financiers, et compte tenu de l'évolution de la situation internationale, demeurent préoccupants. En raison des événements financiers survenus à l'échelle planétaire, le BSIF doit être en mesure d'intervenir efficacement dans un contexte économique et de réglementation qui évolue sans cesse. À un niveau microdimensionnel, les conditions qui prévalent pressent toujours le personnel du BSIF de fournir des interprétations ou de réévaluer les directives en vigueur pour garantir qu'elles demeurent efficaces en situation de crise et dans un contexte changeant. Pour donner suite aux développements sectoriels, des stratégies précises ont été instaurées dans chacune des divisions en accord avec leurs responsabilités spéciales et les projets en cours. Le BSIF continue de réaffecter les ressources et de réorienter les priorités, au besoin.

Facteurs de risque externes

Le processus de GRE du BSIF a mis au jour plusieurs risques importants pour la réalisation de son mandat et de ses objectifs :

Au pays, la principale source de risque est la situation financière des ménages canadiens, qui pourrait rendre ces derniers vulnérables aux circonstances défavorables.

En résumé, plusieurs sources de risque interconnectées caractérisent l'environnement externe :

- (i) la fragilité financière persistante associée, en partie, à la reprise anémique de l'économie mondiale;
- (ii) la nécessité pour les partenaires commerciaux d'effectuer d'importants ajustements budgétaires à moyen terme;
- (iii) les préoccupations au sujet de la dette souveraine de plusieurs pays;
- (iv) les importants déséquilibres externes nécessitant des ajustements correspondants des prix relatifs;
- (v) la prise éventuelle de risques excessifs en raison du maintien prolongé de taux d'intérêt bas dans certains pays avancés.

financière agréée des sociétés canadiennes non financières demeure également sain; le secteur mise beaucoup moins sur l'effet de levier que dans la plupart des autres économies avancées. En revanche, l'endettement croissant des ménages canadiens pourrait susciter des préoccupations.

Analyse des risques

Gestion du risque d'entreprise

Le contexte dans lequel le BSIF évolue comporte des éléments des risques susceptibles de nuire à la réalisation de son mandat et de ses objectifs. Même si bon nombre de ces risques sont omniprésents, la mesure dans laquelle ils menacent la réalisation des objectifs du BSIF varie selon la conjoncture économique et financière et d'après le contexte du secteur des services financiers. L'exécution du mandat du BSIF dépend de la capacité de ce dernier de recenser, d'évaluer, de prioriser et de développer, en temps utile et de manière efficace, des initiatives axées sur les aspects où son exposition au risque est la plus élevée.

Dans son cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE), le BSIF classe les risques en deux catégories, soit externes et internes. La catégorie des risques externes comprend la conjoncture économique et financière, le contexte du secteur des services financiers, le cadre juridique du BSIF et les catastrophes. Ils s'entendent d'événements dont le BSIF ne peut changer le cours, mais qu'il doit être en mesure de surveiller afin d'en atténuer les répercussions. La catégorie des risques internes comprend les risques généralement liés aux ressources humaines, aux processus, aux systèmes et à la culture organisationnelle.

Contexte économique, sectoriel et réglementaire

Même si le système financier mondial continue de se remettre progressivement des importants bouleversements survenus au cours des dernières années, des risques de détérioration persistent. Comme on s'attend à ce que la relance de l'économie mondiale soit longue, il en sera sans doute de même du redressement du secteur financier international, et il sera difficile pour plusieurs pays de parvenir à une situation financière viable. Les préoccupations du marché à propos des tensions budgétaires dans certains pays de la zone euro et du risque qu'elles n'engendrent des perturbations à plus grande échelle dans le système financier international se sont exacerbées. De plus, en raison d'une croissance plus faible, les taux d'intérêt pourraient rester bas pendant un certain temps, ce qui pourrait créer progressivement de nouvelles sources de vulnérabilité pour le système financier.

La récente reprise se caractérise notamment par la nature inégale de l'activité économique à l'échelle d'importantes régions économiques. La reprise est modeste et relativement lente dans de nombreux pays avancés, surtout par rapport au redressement plus rapide observé dans les économies de marché émergentes. Le contexte mondial est également associé à d'importants déséquilibres de la balance courante. Après s'être atténués pendant la crise, ces déséquilibres se sont à nouveau creusés au fil de la reprise, ce qui crée des tensions sur le marché des changes et accroît le risque d'ajustement désordonné. De façon plus générale, ces facteurs donnent lieu à des ajustements correspondants de prix relatifs, comme des ajustements de taux de change, avec lesquels l'économie mondiale devra composer.

Malgré la fragilité du contexte financier international, le système financier canadien demeure relativement stable; les marchés financiers intérieurs fonctionnent bien et les positions des grandes banques canadiennes au chapitre des fonds propres et des liquidités demeurent fermes. Plus particulièrement, le rythme de provisionnement des pertes sur prêt des banques canadiennes a diminué par rapport au sommet cyclique du deuxième trimestre de 2009. La situation

				c. Comme les modifications liées aux normes IFRS portant sur les instruments financiers auront une incidence sur les rapports des IFF et l'utilisation de la juste valeur (JV), le BSIF déterminera l'impact de ces nouvelles normes comptables sur les niveaux de fonds propres des IFF et les ajustements à apporter aux lignes directrices intérieures.	
Priorités de gestion	Type	Description	Un effectif très performant et efficace	Permanente	1. Poursuivre l'exécution de la stratégie pluriannuelle visant les ressources humaines (RH) et continuer de mettre l'accent sur la planification des RH afin de cerner les besoins changeants de RH, de planifier en conséquence et de veiller à ce que les employés possèdent les capacités et les compétences requises pour mener à bien le plan opérationnel et les objectifs prioritaires du BSIF. 2. Mettre en œuvre des plans individuels d'apprentissage et de perfectionnement (formation) pour doter les employés des outils dont ils auront besoin pour exécuter leurs plans de travail et composer avec l'impact des nouveaux facteurs de risque.
Une infrastructure administrative améliorée	Permanente	1. Poursuivre la mise en œuvre des stratégies à long terme et du programme de renouvellement de la gestion et de la technologie de l'information (GI-TI) à l'appui de nos activités évolutives de réglementation et de surveillance. 2. Appliquer la stratégie et les mécanismes de gouvernance, de supervision et de contrôle qui conviennent à la gestion des données des IFF. Veiller à ce que les processus de marquage des données puissent être adaptés à l'évolution de l'environnement. 3. Mettre au point des systèmes améliorés à l'appui des processus de supervision des régimes de retraite.			

Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Toutes les priorités opérationnelles et de gestion renvoient aux deux résultats stratégiques du BSIF.

Priorités	Type	Description
Risques émanant de l'économie	Permanente	<p>1. Surveiller et gérer efficacement le contexte financier et celui de la réglementation qui sont plus dynamiques et de plus en plus complexes, tant au pays qu'à l'étranger, alors que les nouveaux enjeux se multiplient et prennent de l'ampleur :</p> <p>a. Sur la scène internationale, continuer de participer aux discussions (notamment avec le CSF, le CBCB, l'AICA et le Groupe des surveillants principaux) dans le but de prévoir et d'aborder, de manière proactive et stratégique, les risques issus de l'incertitude économique dans un contexte réglementaire et financier plus dynamique et de plus en plus complexe.</p> <p>b. Au pays, continuer de collaborer avec les partenaires du CSF et les secteurs réglementés sur des dossiers semblables dans le contexte canadien.</p> <p>c. Continuer de cerner et de surveiller les nouveaux facteurs de risque, y compris les risques systémiques qui pourraient avoir un impact marqué sur les institutions financières canadiennes et les régimes de retraite fédéraux, et d'en rendre compte.</p> <p>d. Mettre en pratique les nouveaux volets du Cadre de surveillance, y compris le processus amélioré d'assurance de la qualité (AQ).</p> <p>2. Élaborer et établir des normes d'efficacité plus élevées relativement aux pratiques des entités fédérales (EF) en matière de gouvernance et de gestion des risques.</p>
Risques émanant de la réforme de la réglementation	Permanente	<p>1. Réformes bancaires :</p> <p>a. Cerner l'impact de la refonte en profondeur de la réglementation bancaire internationale sur les niveaux de fonds propres des banques, ainsi que les ajustements requis au Canada.</p> <p>b. En réponse au cadre de Bâle III, réviser la définition des fonds propres et élaborer de nouvelles règles, des lignes directrices et un cadre de rapport commun pour les banques canadiennes.</p> <p>2. Réformes en assurance :</p> <p>a. Améliorer le régime de surveillance des sociétés d'assurances en révisant les exigences intérieures de capital réglementaire.</p> <p>b. Prévoir et aborder les risques liés au capital des sociétés d'assurances de manière proactive et stratégique.</p> <p>c. Consulter fréquemment le secteur pendant l'élaboration des règles sur la suffisance du capital afin que le capital soit sensible aux risques.</p> <p>3. Réformes des pensions :</p> <p>a. Calibrer le suivi des facteurs de risque des régimes de retraite et les autres processus de surveillance en fonction des modifications législatives et réglementaires visant les pensions.</p> <p>4. Réformes comptables (Normes internationales d'information financière – normes IFRS) :</p> <p>a. Examiner l'impact des modifications de la comptabilisation des contrats d'assurance (phase II du projet des contrats d'assurance) sous le régime des normes IFRS, et réviser au besoin les lignes directrices comptables, actuariales et sur le capital.</p> <p>b. Sur la scène internationale, le BSIF continuera de participer aux discussions des tribunes internationales visées par la priorité A afin de faire valoir le point de vue du BSIF et de participer à la mise au point de la version finale des normes afin de maintenir en place le régime de recours</p>

Activité de programme	Prévision des dépenses (M\$)	Dépenses prévues (M\$)	
	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Services internes	45,0	49,7	47,4
Total pour les services internes	45,0	49,7	47,4
			48,0
			2013-2014

fédéraux	Aide internationale	Total pour le RS 1
régimes de retraite privés fédéraux.	Les économies de marchés émergentes sont mieux informées des approches existantes à l'égard des systèmes de réglementation et de surveillance et les adoptent dans toute la mesure du possible.	
	0,4	61,4
	0,0	63,4
	0,0	63,5
	0,0	65,2
	• Un monde sécuritaire et la coopération internationale	

Résultat stratégique 2 : Un système public canadien de revenu à la retraite sûr et viable sur le plan financier.					
Indicateurs de rendement	Un groupe de pairs formé d'acteurs canadiens choisis par un organisme international et indépendant certifie que l'actuaire en chef et les membres du personnel possèdent une expérience professionnelle suffisante, effectuent leurs travaux en conformité avec les normes professionnelles et les exigences réglementaires pertinentes, ont accès à des renseignements adéquats et effectuent les analyses et les tests pertinents, utilisent des méthodes et des hypothèses actuarielles raisonnables pour préparer les rapports actuariels, et veillent à ce que ces derniers communiquent fidèlement les résultats des travaux exécutés.				
	Expérience professionnelle suffisante de l'actuaire en chef et du personnel. ET OU Respect des normes professionnelles canadiennes et internationales.				
Objectifs	Accord unanime	Accord unanime	Accord unanime		
Activité de programme	Résultats attendus	Prévision des dépenses (M\$)	2010-2011	2011-2012	2012-2013
		Dépenses prévues (M\$)			
Bureau de l'actuaire en chef	Administrateurs du système public canadien de revenu de retraite bénéficiant de services et de conseils actuariels d'experts indépendants, précis, de qualité supérieure et rapides.	4,3	4,5	4,6	4,7
		● Sécurité du revenu pour les Canadiens			
Total pour le RS 2		4,3	4,5	4,6	4,7

1.2 Sommaire de la planification

Ressources financières (en millions de dollars)

2011-2012	117,6	115,5	117,9
2012-2013			
2013-2014			

Le tableau « Ressources financières » ci-dessus rend compte du total des dépenses que le BSIF prévoit effectuer au cours des trois prochains exercices .

Ressources humaines (Équivalents temps plein – ETP)

2011-2012	563	561	561
2012-2013			
2013-2014			

Le tableau « Ressources humaines » ci-dessus rend compte des effectifs que le BSIF prévoit compter au cours des trois prochains exercices.

Résultat stratégique 1 : Un système financier canadien sûr et stable.

Indicateurs de rendement		Objectifs	
Pourcentage d'observateurs compétents ² qui estiment que le BSIF fait un bon ou un très bon travail pour surveiller leur institution financière ou leur régime de retraite.		70 %	
Pourcentage des recouvrements estimatifs auprès d'institutions en faillite (montant recouvert par dollar réclamé).		90 %	
Pourcentage des montants estimatifs recouverts à l'égard des régimes sous-capitalisés en cessation.		85 %	

Activité de programme	Résultats attendus	Prévision des dépenses (M\$)	Dépenses prévues (M\$)		● Forte croissance économique	● Sécurité du revenu pour les Canadiens
			2011-2012	2012-2013		
Réglementation et surveillance des institutions financières fédérales	Protéger les déposants et les souscripteurs tout en reconnaissant que certaines faillites ne peuvent être évitées.	56,5	57,8	58,9	60,5	4,7
Réglementation des régimes de retraite privés	Protéger les intérêts financiers des participants et des bénéficiaires des régimes de retraite privés	4,5	5,6	4,6		

¹ On trouvera des précisions au sujet des tendances des ressources humaines et financières à la section « Profil des dépenses » du présent rapport (page 15).

² Cadres supérieurs, administrateurs de régimes et professionnels agissant pour le compte d'institutions financières et de régimes de retraite fédéraux.

Toronto. Comme l'indique la section 1.2 du présent rapport, le BSIF a engagé des dépenses de 0,4 million de dollars au cours du premier trimestre de 2010-2011 pour fournir un soutien transitoire au Centre.

L'AAP du BSIF devrait être modifiée en 2011-2012 pour refléter l'abandon du volet « Aide internationale ».

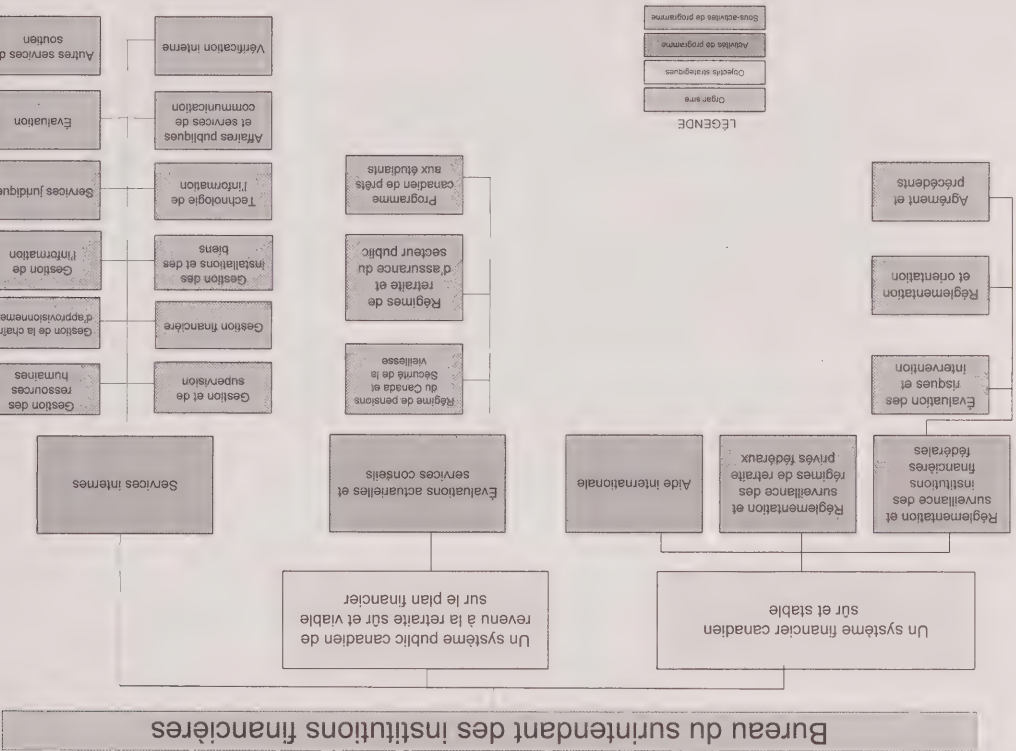
Objectifs stratégiques

Deux résultats stratégiques sont déterminants pour la réalisation de la mission du BSIF et essentiels à sa contribution au système financier du Canada :

1. Un système financier canadien sûr et stable.
2. Un système public canadien de revenu à la retraite sûr et viable sur le plan financier.

Architecture des activités de programme (AAP)

Le graphique ci-après illustre les activités de programme et les sous-activités de programme du BSIF qui cumulent et contribuent aux progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats stratégiques.



Le 31 mars 2010, le BSIF a mis fin à son activité de programme « Aide internationale », qui fournissait un soutien technique aux instances de surveillance des économies de marché émergentes. L'Agence canadienne de développement international (ACDI), qui finançait le gros des coûts du BSIF pour la prestation de cette aide, offre maintenant ce programme avec le concours du Centre de leadership international pour la surveillance du secteur financier, à

les administrateurs des régimes de retraite, sont responsables au premier chef, et que les institutions financières et les régimes de retraite peuvent faire faillite.

Section I – Aperçu de l'organisme

1.1 Renseignements généraux

Raison d'être

Le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) surveille et réglemente toutes les institutions de dépôts fédérales (p. ex., les banques) de même que l'ensemble des sociétés d'assurance-vie, des sociétés d'assurances multirisques et des régimes de retraite privés assujettis à la réglementation fédérale.

Il protège les déposants, les souscripteurs et les participants des régimes de retraite privés en rehaussant la sûreté et la stabilité des institutions financières et des régimes de retraite privés fédéraux.

Le Bureau de l'actuaire en chef (BAC), qui constitue une entité indépendante au sein du BSIF, prodigue des services d'actuariat et des conseils d'expert sur la situation de divers régimes de retraite publics et sur les répercussions financières des options qu'examinent les décideurs. Dans l'exercice de ses activités, le BAC joue un rôle vital et indépendant pour assurer la sûreté et la viabilité du système public canadien de revenu de retraite.

Responsabilités

En vertu de son mandat législatif adopté en 1996, le BSIF doit :

- superviser les institutions financières fédérales pour s'assurer qu'elles sont en bonne santé financière, et les régimes de retraite privés pour veiller à ce qu'ils respectent les exigences minimales de capitalisation, et que tous deux se conforment aux lois qui les régissent et aux exigences de surveillance;
- aviser sans délai les institutions financières et les régimes de retraite dont l'actif est jugé insuffisant et prendre ou obliger la direction, le conseil d'administration ou les administrateurs du régime de retraite en cause à prendre des mesures pour corriger la situation sans tarder;
- promouvoir et administrer un cadre réglementaire incitant à l'adoption de politiques et de procédures destinées à contrôler et à gérer le risque;
- surveiller et évaluer les questions systémiques ou sectorielles qui pourraient avoir des répercussions négatives sur les institutions.

La vigilance que doit exercer le BSIF aux termes de son mandat concourt à la sûreté et à la stabilité du système financier canadien.

Les dispositions législatives visant le BSIF tiennent également compte de la nécessité, pour les institutions financières, de livrer concurrence et de prendre des risques raisonnables. Elles précisent que la direction et les conseils d'administration des institutions financières, ainsi que

Message de la surintendante



Le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) a pour mandat de superviser la solvabilité des institutions financières fédérales (IFF) dans l'intérêt des déposants et des souscripteurs, et de protéger les participants des régimes de retraite privés fédéraux. Le présent *Rapport sur les plans et les priorités* rend compte de plusieurs secteurs d'activités sur lesquels le BSIF fera porter ses efforts. Nous continuerons d'apporter notre concours à la stabilité du système financier canadien dans le cadre d'un contexte économique mondial volatile et de changements transformationnels de la réglementation internationale.

L'ajustement de l'économie mondiale aux nouvelles règles et l'incertitude persistante font en sorte que les prochaines années poseront de nouveaux défis aux institutions financières et aux régimes de retraite que nous supervisons. Le BSIF cherchera à prévoir et à juguler les risques découlant des modifications réglementaires et à resserrer les normes de gouvernance et de gestion des risques. Nous accorderons une attention particulière aux effets de la mise en œuvre des nouvelles règles comptables internationales et des exigences de fonds propres de Bâle III. Le BSIF poursuivra également la réforme du cadre de capital des sociétés d'assurances et la mise en place d'une approche au diapason du marché.

La présence et le leadership du BSIF au sein de tribunes internationales comme le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB), le Groupe des surveillants principaux, le Conseil de stabilité financière (CSF) et l'Association internationale des contrôleurs d'assurance (AICA) comptent parmi les principaux facteurs qui permettent au Canada de maintenir un cadre financier à la fois souple et robuste. La crise économique a démontré que les problèmes peuvent se propager rapidement à de nombreux pays; même les institutions bien gérées et bien surveillées ont été touchées. De toute évidence, de strictes normes internationales s'imposent. Notre participation à ces tribunes aidera à faire connaître l'expérience canadienne et à permettre au Canada de continuer d'appliquer les pratiques internationales exemplaires.

Il incombe au BSIF d'exercer une surveillance et une réglementation de grande qualité des institutions financières, mais d'autres instances veillent également à la sûreté et à la stabilité du système financier canadien. Ainsi, la participation prudente du secteur financier et l'étendue de la coopération et des communications entre les membres du Comité de surveillance des institutions financières (CSIF) – le BSIF, la Banque du Canada, la Société d'assurance-dépôts du Canada, l'Agence de la consommation en matière financière du Canada et le ministre des Finances – contribuent elles aussi à nourrir la confiance de la population canadienne et de la communauté internationale à l'égard de notre système financier.

Il importe que le BSIF dispose des effectifs et des outils nécessaires pour demeurer efficace compte tenu de l'évolution transformationnelle des règles et des nouveaux facteurs de risque qui pourraient se faire jour. Notre plan comporte notamment une initiative d'importance cruciale, le renouvellement de nos dispositifs de gestion de l'information et de notre infrastructure technologique, ainsi qu'une stratégie de dotation prospective axée sur des secteurs d'activité très pointus des institutions financières, laquelle nous donnera les moyens de continuer de cerner et d'évaluer les facteurs de risque desquels ils se manifestent.

Table des matières

1	Message de la surintendante.....
2	Section I – Aperçu de l'organisme.....
2	1.1 Renseignements généraux.....
2	Raison d'être.....
2	Responsabilités.....
4	Objectifs stratégiques.....
4	Architecture des activités de programme.....
6	1.2 Sommaire de la planification.....
6	Ressources financières.....
6	Ressources humaines.....
9	Contribution des priorités aux résultats stratégiques.....
11	Analyse des risques.....
15	Profil des dépenses.....
17	Budgets des dépenses par crédit voté.....
18	Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique.....
18	2.1 Résultat stratégique.....
18	2.1.1 - Activité de programme : Réglementation et surveillance des institutions financières fédérales.....
19	Sommaire de l'activité de programme.....
20	Faits saillants de la planification.....
21	Avantages pour les Canadiens.....
22	2.1.2 - Activité de programme : Réglementation et surveillance des régimes de retraite privés fédéraux.....
22	Sommaire de l'activité de programme.....
23	Faits saillants de la planification.....
23	Avantages pour les Canadiens.....
24	2.1.3 – Activité de programme : Aide internationale.....
24	Sommaire de l'activité de programme.....
25	2.2 Résultat stratégique.....
25	2.2.1 - Activité de programme : Évaluations actuarielles et services conseils.....
26	Sommaire de l'activité de programme.....
27	Faits saillants de la planification.....
27	Avantages pour les Canadiens.....
28	2.3 Activité de programme : Services internes.....
29	Sommaire de l'activité de programme.....
29	Faits saillants de la planification.....
30	Section III : Renseignements supplémentaires.....
30	3.1 Faits saillants financiers.....
31	3.2 Liste des tableaux.....
31	3.3 Autres sujets d'intérêt.....



Ministre des Finances

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Budget des dépenses 2011-2012

Bureau du surintendant des institutions financières



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



**Bureau du surintendant
des institutions financières
Canada**

**Budget des dépenses
2011-2012**

Partie III - Rapport sur les plans et les priorités

CA1
FN
-E77

Government
Publications



Offices of the Information and Privacy Commissioners of Canada

2011-12
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>



Office of the
Information Commissioner of Canada

2011–2012 Estimates

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Suzanne Legault', written over a horizontal line.

Suzanne Legault
Information Commissioner
of Canada

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Robert Douglas Nicholson', written over a horizontal line.

The Honourable Robert Douglas Nicholson
P.C., Q.C., M.P.
Minister of Justice and Attorney General
of Canada

Table of Contents

MESSAGE FROM THE INFORMATION COMMISSIONER OF CANADA	5
SECTION I: OVERVIEW	7
Raison d'être.....	9
Responsibilities.....	9
Strategic Outcome and Program Activity Architecture.....	10
Contribution of Priorities to Strategic Outcome.....	13
Risk Analysis.....	17
Expenditure Profile.....	20
Estimates by Vote.....	21
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	23
Strategic Outcome	25
Program Activity: Compliance with Access to Information Obligations.....	25
Planning Highlights	27
Program Activity: Internal Services	29
Planning Highlights	29
Benefits for Canadians.....	31
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION.....	33
Financial Highlights	35
SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST.....	37

Message from the Information Commissioner of Canada

I am pleased to submit to Parliament the *Report on Plans and Priorities* of the Office of the Information Commissioner of Canada (OIC) for 2011–2012. When I accepted the honour and privilege of serving as Information Commissioner on June 30, 2010, I committed to achieving high performance in the conduct of efficient, fair and confidential investigations of access complaints and issues. I also took on the challenge of becoming an effective catalyst for modernizing Canada's access to information regime and fostering a culture of openness across public sector institutions. To chart the best possible course of action, I immediately undertook a strategic planning process, engaging OIC staff, managers and key stakeholders. The plans and priorities contained in this report take into account our current environment and reflect the consensus, decisions and commitments resulting from our strategic process.



These are interesting and promising times for access to information. The external environment has become increasingly fluid, with new developments and opportunities arising on a daily basis. Technology continues to broaden the range of devices, social media and applications available to the public. WikiLeaks has demonstrated the power of technology to widely disseminate information with various societal impacts around the world, many of which we have yet to understand. Two billion people worldwide, or one person in three, regularly surf and engage online, expecting instantaneous and free access to all types of information in the format of their choice. The Open Government movement, barely nascent a year ago, has now gone viral. Several countries and jurisdictions have already embraced Open Government in practice by proactively and routinely releasing high-value data in open formats while providing wiki-like public platforms for consultation and collaboration.

As an Ombudsperson and administrative head of this Office, my first strategic goal is to achieve high performance by further increasing the operational efficiencies recently achieved by the OIC. The business model introduced two years ago has allowed us to become faster and better at resolving complaints of an administrative nature, particularly those pertaining to delays, extensions and fees. This success, as well as the increasing complexity or sensitivity of new cases, have significantly altered the composition of our inventory of complaints, requiring a review of the business model and new case management strategies. The more complex nature of investigative cases also calls for greater analytical skills and legal expertise. Moreover, we need to enhance our strategic and litigation capacity to bring outstanding cases of non-compliance before the courts, where required, and to influence jurisprudence in favour of disclosure.

As the Agent of Parliament responsible for safeguarding the democratic right of access, my second strategic goal is to influence the regime and foster self-discipline among institutions to reverse the declining trends in timeliness and disclosure. This role involves working with institutions and central agencies to identify systemic problems and remedies. It entails providing expert advice to Parliament on the best means of modernizing the access legislation and the way it is administered. It also requires engaging stakeholders and

maximizing synergies to bring about greater government transparency and accountability. One such promising opportunity will be the Seventh International Conference of Information Commissioners, which my Office will host in collaboration with the Canadian Bar Association in the fall of 2011.

Last September, in collaboration with my federal, provincial and territorial access and privacy counterparts, I issued a joint Resolution on Open Government, calling for greater openness and transparency from our respective levels of government. I commend the initiative undertaken by the Standing Committee on Access to Information, Privacy and Ethics to engage in a study of Open Government. This is a critical and urgent step toward developing a made-in-Canada strategy for Open Government. I am confident that these deliberations will highlight the benefits of convergence between Open Government and efforts aimed at modernizing the access regime.

Finally, as an employer, my third strategic goal is to build a workplace of choice which reflects the core values employees identified during our strategic planning process. A key initiative will be the implementation of talent management, with a special focus on skills development and knowledge transfer, to allow everyone to contribute to their full potential. Our demographics speak explicitly to this need. As a result of recent staffing actions to meet business requirements, only 19% of the current workforce has been with the organization for more than five years. Among investigators, 57% have joined the OIC within the last two years. Talent management represents a significant challenge for a small organization, particularly in a context of fiscal restraint. It also provides an excellent opportunity to quickly re-establish the OIC as a centre of investigative and legal expertise on access matters.

The OIC's plans and priorities for 2011–2012 set the course for bringing information requesters a three-fold benefit in that there will be faster resolution of complaints, faster processing of requests, and maximum disclosure of information. This will benefit Canadians by improving government openness and accountability, and encouraging public participation in the democratic process. According to federal consultations, free access to government data is key to a prosperous digital economy. Deloitte Canada stated that: "The Digital Economy of 2020 and beyond will run largely on a wireless highway." Both economy and democracy will truly benefit if open government and right to information proponents collaborate in building a highway that is as accessible, open and inclusive as possible, without undue risks of delays, detours and closures.

Section I: Overview

Raison d'être

The Office of the Information Commissioner of Canada (OIC) ensures that the rights conferred to information requesters by the *Access to Information Act*¹ are respected. Protecting and advancing the right of access to public sector information ultimately enhances transparency and accountability across the federal government.

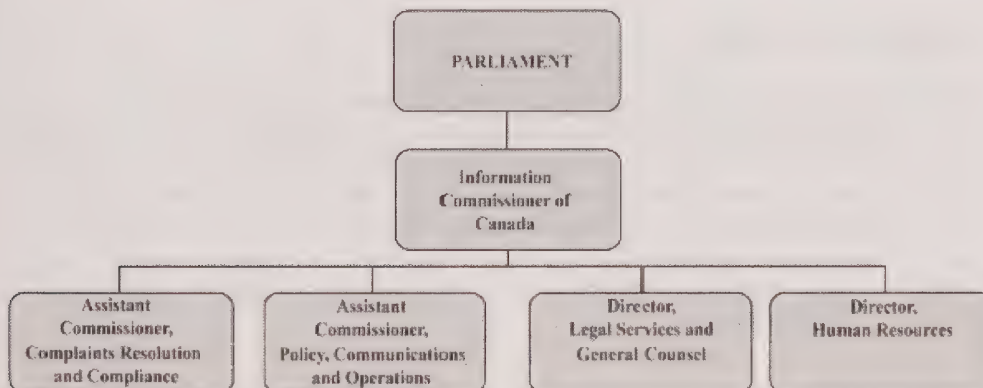
Responsibilities

The OIC is an independent public body which was established in 1983 under the *Access to Information Act*—Canada's freedom of information legislation. It assists the Information Commissioner of Canada in her role as Ombudsperson and Agent of Parliament.

The Office is primarily responsible for carrying out efficient, fair and confidential investigations of complaints and issues of concern on how federal institutions handle access to information requests from the public. In carrying out this responsibility, it gives complainants, heads of federal institutions and all third parties affected by complaints an opportunity to make representations.

In addition, the Office supports the Information Commissioner in her advisory role to Parliament and parliamentary committees on all access to information matters. Where required, it assists the Commissioner in bringing issues of interpretation and enforcement of the law before the courts. In delivering its mandate, the Office protects Canadians' right to access information held by federal institutions and advances a pro-disclosure culture regarding public sector information.

The organizational structure of the Office of the Information Commissioner is shown in the diagram below.



¹ *Access to Information Act*, <http://laws.justice.gc.ca/eng/A-1/index.html>

The **Complaints Resolution and Compliance (CRC) Branch** conducts investigations and dispute resolution activities to resolve complaints.

The **Policy, Communications and Operations Branch** assesses federal institutions' performance under the Act, conducts systemic investigations and analysis, provides strategic policy direction, leads the Office's external relations with government and Parliament, and provides strategic and corporate leadership in the areas of financial management, internal audit and information management. This Branch is also responsible for managing the OIC's Access to Information and Privacy function.

The **Legal Services Branch** represents the Commissioner in court and provides legal advice on investigations, legislative issues and administrative matters.

The **Human Resources Branch** oversees all aspects of human resources management—from staffing and development to retention strategies—and provides advice to managers and employees on human resources issues.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture

<i>Strategic Outcome</i>	<i>Program Activities</i>
Individuals' rights under the <i>Access to Information Act</i> are safeguarded.	Compliance with access to information obligations
	Internal services

Planning Summary

The Financial Resources table below provides the total planned spending² for the Office of the Information Commissioner for the next three fiscal years. The figures reflect additional funding obtained in 2009–2010 to modernize and improve business processes and conduct activities in support of the Commissioner's mandate. This funding was granted for fiscal years 2009–2010 to 2013–2014. It ranges from \$2,545K and \$3,012K (including Employee Benefit Plans) and levels off at \$2,745K on an ongoing basis. Variations in year-over-year planned spending are mainly attributable to information management and information technology (IM/IT) initiatives.

² Planned spending is composed of approved reference levels from the previous year's closed Annual Reference Level Update and adjustments to those reference levels, such as amounts received through Supplementary Estimates.

Financial Resources (\$ thousands)

2011–2012	2012–2013	2013–2014
12,005	11,737	11,789

The OIC also received a special purpose allotment of \$400K for fiscal year 2010–2011 to accommodate an increase in workload associated with court proceedings and complex cases, including priority investigations and formal inquiries. In 2011–2012, the Office intends to find a long-term solution to ensure that it has access on an “as required basis” to sufficient resources for specialized legal and investigative services.

The next table provides a summary of the total planned human resources for the Office of the Information Commissioner for the next three fiscal years.

Human Resources (Full-time Equivalents, or FTEs)

2011–2012	2012–2013	2013–2014
106	106	106

Planning Summary Table

The following table displays the distribution of financial resources between the OIC’s core program activity and Internal Services. It also lists the expected results and key criteria to assess the OIC’s performance in achieving these results. Section 2.1.1 provides further details on expected results, performance indicators and targets.

In 2010–2011, the \$793K difference in forecast spending as compared to 2011–2012 is primarily due to funding of \$400K for specialized legal and investigative services, a carry forward of \$202K, a payroll shortfall of \$131K received in 2010–2011, as well as 2011–2012 budget adjustments of \$77K to Employee Benefit Plans and \$137K for IM/IT renewal initiatives.

Strategic Outcome: Individuals' rights under the <i>Access to Information Act</i> are safeguarded.					
Performance Criteria					
<ul style="list-style-type: none"> • Efficiency of resolution process • Responsiveness of institutions to OIC recommendations • OIC's influence on advancing information requesters' rights, notably through presentations and advice to Parliament and before the courts 					
Program Activity³	Expected Results	Forecast Spending 2010–2011 (\$ thousands)	Planned Spending (\$ thousands)		
			2011–2012	2012–2013	2013–2014
Compliance with access to information obligations	<ul style="list-style-type: none"> • Complainants benefit from an efficient resolution process. • Institutions meet their obligations under the Act. • Stakeholders receive relevant information on ATI issues. • Parliament receives timely advice. • Courts receive useful representations and evidence. 	8,702	8,197	8,197	8,197
Internal Services		4,096	3,808	3,540	3,592
Total Planned Spending		12,798	12,005	11,737	11,789

The following sections discuss the activities the Office plans to carry out in 2011–2012 to ensure progress toward its long-term strategic outcome.

³ Approximately 68% of OIC resources are dedicated directly to its core Compliance Program Activity, which includes Legal Services. The remaining 32% is slated for Internal Services. This percentage is consistent with other Agents of Parliament and organizations of comparable size and mandate.

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

For 2011–2012, the OIC has chosen to focus its attention and resources on a number of priorities that can best contribute to achieving its long-term strategic outcome. OIC efforts aim to ensure that individuals' rights under the *Access to Information Act* are safeguarded.

Operational priorities focus on ways to improve value for money in the program base, thus achieving better results for Canadians. **Management priorities** focus on improving the OIC's management practices, controls and infrastructure, in areas such as finance, human resources management, information management (IM) and information technology (IT), internal audit, real property management, and corporate security.

Operational Priorities	Type ⁴	Description
1. Improving service delivery	Ongoing	<p>The OIC will continue to improve its business processes to ensure that its investigations into access complaints are conducted in an efficient, fair and confidential manner.</p> <p>Following a three-pronged approach, the Office will:</p> <ul style="list-style-type: none"> Review its business model and adjust its performance indicators and targets accordingly, taking into account the composition of the current inventory of complaints. Whereas two years ago the inventory included an equal share of administrative and refusal cases, 75% now consist of complex and priority refusal cases. The review of the business model will also assist in refining case management strategies to efficiently deal with these cases. Cultivate investigative and analytical capabilities through targeted training and coaching. This is a critical requirement given the fact that 57% of investigators have joined the OIC within the last two years. Reference tools will be updated or developed to assist investigators with the evolving technicalities of the case law.

⁴ **Priority previously committed to:** Committed to the priority for 2009–2010 or 2010–2011.

Ongoing priority: Committed to at least three fiscal years prior to 2011–2012.

New priority: Newly committed to starting in 2011–2012.

		<ul style="list-style-type: none"> Enhance the OIC's strategic and litigation capacity for the following purposes: to seek resolution of outstanding cases before the courts, to defend or clarify important points of principle, and to influence the jurisprudence in favour of maximum disclosure. Based on recent trends, the number of highly complex files and other key assumptions, the OIC faces the possibility of up to ten legal proceedings in 2011–2012. Given its limited resources for litigation, it will put forward a strategy to obtain adequate funding for specialized legal expertise that takes into account fiscal restraint imperatives. <p>To improve service delivery as in all aspects of its work, the Office will continue to leverage information management and information technology. In particular, it will:</p> <ul style="list-style-type: none"> Complete the transition to the new case management system for investigations (InTrac). Implement an online capability allowing the public to file complaints with a view to integrating it within the case management system as soon as network and security requirements are met.
2. Maximizing institutional compliance	Previously committed to	<p>The OIC will work to improve federal institutions' compliance with their obligations under the <i>Access to Information Act</i>. Through information sharing and recommendations stemming from evidence-based analysis, the Office aims to instill greater self-discipline in the system for the benefit of information requesters. In 2011–2012, the focus will be on assessing the progress accomplished by institutions and central agencies in addressing timeliness issues.</p> <p>More specifically, the Office will:</p> <ul style="list-style-type: none"> Implement year three of its <u>Three-Year Plan for Report Cards</u>,⁵ while developing the objectives and methodology for the subsequent three-year plan. Monitor and assess institutions' notices of extension to the Information Commissioner, provided for by the Act in cases where the response time is extended for more than thirty days in accordance with subsection 9(2).

⁵ Three-Year Plan for Report Cards, http://www.oic-ci.gc.ca/eng/rp-pr_spe-rep_rap-spe_rep-car_fic-ren_3_yrs_plan.aspx

		<ul style="list-style-type: none"> Disseminate information explaining OIC procedures to improve compliance and reduce complaints.
3. Facilitating the convergence of access and Open Government	Previously committed to	<p>Modernizing access to information through legislative and/or administrative reform is necessary to ensure that the regime reflects the complex environment of the early 21st century. But this is no longer sufficient as technology has altered citizens' expectations regarding the type of government information that should be widely available and the timeliness of dissemination. Efforts to advance access to information must now converge with open government initiatives.</p> <p>The OIC will facilitate this convergence through various activities. For example, it will:</p> <ul style="list-style-type: none"> Collaborate with central agencies to update policies and guidelines on access to information. Continue to advise Parliament on Open Government and ways to reform the access legislation. Conduct national and international benchmarking exercises and document best practices worldwide through collaboration with national, foreign and international experts and organizations. The next International Conference of Information Commissioners, which will take place in Canada in October 2011, will provide an excellent platform for this purpose. <p>The OIC will also support the goal of open government by demonstrating and celebrating exemplary practices. For example, the Office will:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fully implement its public disclosure policy, and increase the availability and visibility of its corporate information in open format. Continue to post the texts of access requests online. Implement the newly established <u>Grace-Pépin Award</u>.⁶

⁶ Grace-Pépin Access to Information Award, http://www.righttoknow.ca/en/Content/grace_pepin_award-prix.asp

Management Priorities	Type	Description
4. Implementing talent management	New	<ul style="list-style-type: none"> As a first step in implementing talent management across the organization, the OIC will focus on training and developing skills and competencies for all employees. It also needs to address the challenges associated with succession planning and retention of corporate memory at the senior levels.
5. Building the security infrastructure	New	<ul style="list-style-type: none"> The OIC will implement a strategy to remedy critical gaps identified by a comprehensive security assessment carried out in the summer of 2010. It will put in place various measures to ensure the protection of personnel, assets and information, in compliance with the Policy on Government Security.
6. Enhancing performance measurement and auditing	Previously committed to	<ul style="list-style-type: none"> Update the Performance Measurement Framework to reflect the Strategic Plan for 2011–2014 and recent changes to business processes. Audit investigative processes, performance metrics and information management, as per the <u>2010–2013 Risk-Based Audit Plan</u>,⁷ to ensure that they support efficient case management. This audit will allow for a follow-up on the September 2009 Management Action Plan to improve the efficiency of the Intake and Early Resolution Unit.

⁷ 2010–2013 Risk-Based Audit Plan, <http://www.oic-ci.gc.ca/eng/risk-based-audit-plan-plan-verification-fonction-du-risque-2010-2013.aspx>

Risk Analysis

A number of accountability mechanisms and a wide range of external and internal factors affect the OIC's plans and performance and drive its decision-making. These factors were examined with various groups of stakeholders during a recent strategic planning exercise, which forms the basis for the organization's Strategic Plan for 2011–2014.

This exercise also informed a risk-based audit planning process conducted in May 2010, through which the Office updated its list of key risks facing the organization. The table below summarizes these risks and ranks them according to their level of complexity and significance. Their perceived impact and probability provide the basis for the assigned level of inherent risk.

Key Risks Identified in the Risk-Based Audit Plan for 2010–2013⁸

Risks	Inherent Risk Level ⁹
1. Efficiency of complaints resolution	High
2. Ability to retain corporate memory and organizational momentum in the event of management turnover	High
3. Compliance with the Policy on Government Security	High
4. Effectiveness of information technology (IT) systems and information (IM) practices	Moderate
5. Compliance with the Treasury Board of Canada Secretariat's Financial Management Policy instruments	Moderate

1. Workload Management Risks

The OIC is considerably influenced by the way in which information requests are handled by federal institutions and by the relative number, complexity and priority of complaints subsequently filed by requesters. The composition of the inventory of complaints has radically changed over the last two years. The business model introduced in 2008 was based on an equal percentage of administrative and refusal complaints. Whereas administrative complaints pertain to delays, extensions, fees and similar issues, refusal cases involve the application of complex and contentious exemptions dealing with national security and other sensitive matters. Partly as a result of successful strategies to quickly resolve administrative complaints, 75% (over 1,500 files) of the current inventory consists of refusal and old cases that raise complex and unexpected challenges.

Complex or contentious cases might require the exercise of formal investigative powers (e.g. subpoenas and formal inquiries) or give rise to legal proceedings where vigorous enforcement or court interpretation is necessary to ensure compliance with the legislation. Cases outstanding from the older inventory present an increased risk of mandamus

⁸ 2010–2013 Risk-Based Audit Plan, <http://www.oic-ci.gc.ca/eng/risk-based-audit-plan-plan-verification-fonction-du-risque-2010-2013.aspx>

⁹ Risk to the OIC before the application of controls

applications. These occur when a complainant believes the Office has taken too long to close his or her file. The application seeks an order to compel the OIC to complete the outstanding investigation. The Office must respond by seeking to have the application quashed so that it can conclude the investigation properly.

Such factors create considerable challenges in controlling and forecasting workload. The Office has undertaken to improve its processes, systems and controls, so that it can effectively and efficiently deal with varying quantity and complexity of complaints and requests. In 2009–2010, it established ambitious targets in many aspects of its service delivery, including the goal to limit its year-end inventory of new complaints to 200–500 cases by 2013–2014.

Given the current composition of the inventory, the Office will undertake to review its business model in 2011–2012 and will adjust it accordingly. An internal audit scheduled to start in March 2011 will examine business processes, performance metrics and documentation for decision making to ensure they support efficient case management. The Office has also endeavoured to seek a long-term solution to ensure access to sufficient resources for litigation and formal investigative expertise, as required.

2. Human and Knowledge Capital Risks

At the OIC, the risk of reduced or quick turnover in HR capacity (i.e. number of resources) has been successfully mitigated by the recruiting strategies included in the *Integrated HR Plan for 2009–2014*.¹⁰ Current risks encompass the dual challenge of ensuring sufficient HR capability (i.e. skills and experience) among employees and adequate succession planning at the senior levels.

During the past two years, the OIC engaged in a number of staffing actions to fill approved positions and meet business requirements. Consequently, as of January 2011, only 19% of employees have been with the organization for more than 5 years. Among investigators, 57% have less than 3 years of experience at the OIC. Only five investigators have more than 10 years of OIC experience. Training is critical to develop internal expertise in the particulars of the OIC's investigative function and tools.

At the senior levels, the ability to retain corporate memory and organizational momentum in the event of management turnover constitutes the most significant risk. There is no career progression available beyond the EX-1 level. In addition, several directors are close to retirement age. Senior management positions at the OIC rely on unique skills and experience and support the Commissioner in meeting her mandate. In the event of turnover, it is important to have succession plans to ensure a smooth transition, and adequate processes to capture and transfer knowledge.

These risks will be addressed through several internal audits proposed as part of the *Risk-Based Audit Plan for 2010–2013*. The OIC is committed to implementing a comprehensive talent management program, which will focus on training and serve to retain and transfer its critical human and knowledge capital.

¹⁰ Integrated HR Plan for 2009–2014, <http://www.oic-ci.gc.ca/eng/rr-sl-odi-adi.aspx>

3. Security Risks

For all public institutions, the security of people, assets and information represents both an inherent risk and a risk of non-compliance with Treasury Board (TB) policy. Given the nature of the OIC and the information it holds, security has been ranked as a high risk.

To comply with the revised TB Policy on Government Security, the OIC must implement a Departmental Security Plan by April 2012. This represents a substantial challenge as the plan must integrate all departmental security management components, a business continuity plan, as well as an emergency response plan.

In addition, a Physical Security Threat and Risk Assessment conducted in August 2010 revealed substantial deficiencies resulting from an inadequate operating budget, which only allowed minimal investments in the OIC's security infrastructure over time. Real or perceived deficiencies with respect to information security also have important ramifications for the OIC's reputational risks and its ability to effectively deliver on its mandate.

The Office has put in place a number of temporary measures to mitigate these risks and alleviate concerns. It has also undertaken to implement a comprehensive strategy to address its security deficiencies. The [Risk-Based Audit Plan for 2010–2013](#) provides for an audit engagement to examine and assess the actions taken, their results and status, as well as the overall compliance with security policy.

4. IM/IT Risks

The success of the OIC is predicated on a number of renewal initiatives, including the modernization of its information management (IM) and information technology (IT) infrastructure. There are risks that IM/IT requirements might not be in place to support organizational objectives and business needs. These risks emanate from the complexity of the renewal initiatives, the number of system updates to be performed, the strict timelines embedded in the critical path, as well as the risk of lapsing resources. As the Office is expected to demonstrate exemplary IM practices, such outcomes could substantially compromise its reputation.

To mitigate these risks, the OIC has been closely monitoring the implementation of its IM/IT Strategic Plan for 2009–2014, making adjustments as required. Main initiatives include the replacement of the outdated case management systems for the legal and investigative functions and the roll-out of the Records, Documents and Information Management System (RDIMS) across the organization. The case management system for investigations (InTrac) will be the subject of a post-implementation audit in 2012–2013. Among other matters, this audit will examine the success of the new system in meeting its objectives.

5. Accountability and Policy Compliance Risks

Similar to other federal institutions, the OIC is subject to a number of government regulations and policies. These instruments need to be constantly monitored due to ongoing changes. This creates a challenge for small institutions with limited resources. An additional challenge stems from the fact that the OIC, as an independent Agent of Parliament, must determine the applicability of certain policies and regulations. In some areas, the Commissioner's

accountability for compliance has been heightened with the Accounting Officer role and the obligation to appear before Parliamentary committees, when requested.

The OIC monitors key controls over financial management on an ongoing basis. It performs an internal control assessment annually as part of the audit conducted by the Office of the Auditor General. In 2010–2011, the OIC commissioned an external firm to conduct a thorough assessment of its controls over salary, operating expenditures and material management. With the exception of the management of assets, which are in the process of being formally inventoried, only minor improvements were recommended and they have been implemented. The Office has also undertaken to assess its compliance with various Treasury Board policies, directives and standards to provide a level of assurance on the adequacy of the controls in place.

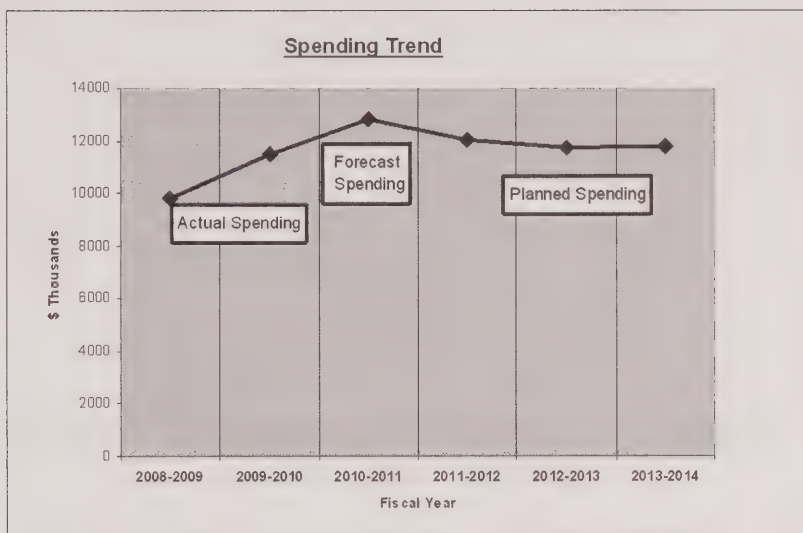
Expenditure Profile

For the 2011–2012 fiscal year, the OIC plans to spend a total of \$12,005K to meet the expected results of its program activities and contribute to its long-term strategic outcome. The OIC is committed to ensuring that the financial resources will be used in the most strategic and responsible manner to continue to improve the efficiency of service delivery to Canadians as well as the impact of activities aimed at fostering a leading access to information regime.

Approximately 75% of the OIC's budget will be allocated to salaries and 25% for Operation and Maintenance (O&M) costs. Of the O&M budget, a third relates to fixed costs while the remainder serves to finance projects such as IM/IT initiatives, training and internal audit.

The OIC's limited budgetary flexibility will be further compounded by government-wide cost containment measures over the next three years. This situation renders the Office very vulnerable to any new pressures that may arise from an increase in complaints or court proceedings, or urgent and unexpected requirements. This is why it has undertaken to find a viable solution to ensure access on an "as required basis" to sufficient resources for specialized litigation and investigative services. To achieve greater efficiencies, it is also looking into means to share services and expertise with other Agents of Parliament.

The following figure illustrates the Office's spending trend from 2008–2009 to 2013–2014. Actual spending in the last two years increased as a result of funding obtained to meet ATIP and internal audit obligations and to modernize business processes. The increase in forecast spending reflects primarily increased staffing as well as costs incurred to engage specialized services for court proceedings and complex cases.



Estimates by Vote

For information on the organizational votes and/or statutory expenditures, please see the 2011–2012 Main Estimates publication. An electronic version of the Main Estimates is available at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2011-2012/me-bpd/info/info-eng.asp>.

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Strategic Outcome

All of the OIC's program activities and efforts aim to achieve its single strategic outcome—to ensure that individuals' rights under the *Access to Information Act* are safeguarded.

In 2010–2011, as part of its strategic planning process, the Office undertook to review its expected results and its approach to measuring and monitoring performance in progressing towards achieving its strategic outcome. Improved performance information will benefit ongoing management and decision-making, while enhancing accountability through reporting on results. The implementation of new case management systems for investigations and legal cases will contribute to this process by allowing greater data integration and enhancing the OIC's reporting and analytical capabilities.

The following section presents the Office's core program activity, the expected results, and the current performance indicators and targets. It also explains how the Office plans to meet the expected results and presents the financial and non-financial resources that will be dedicated to its core investigative function as well as Internal Services.

Program Activity: Compliance with Access to Information Obligations

The *Access to Information Act* is the statutory authority for the oversight activities of the Information Commissioner of Canada. Through its core program activity, the Office of the Information Commissioner supports the Information Commissioner's dual role as Ombudsperson and Agent of Parliament.

It investigates complaints on how federal institutions handle access to information requests from the public and reviews their overall performance in complying with legislative requirements. To maximize compliance across institutions, the Office takes a proactive approach to widespread or recurring issues by investigating their root causes and recommending appropriate solutions. Where required, it assists the Commissioner in bringing issues of enforcement or interpretation of the Act before the Federal Court.

The Office also assists the Commissioner in his or her advisory role to Parliament and parliamentary committees on all access to information matters. To obtain the best possible information to support its advice and recommendations, the Office conducts benchmarking and analysis, and documents best practices.

Program Activity : Compliance with access to information obligations					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–2012		2012–2013		2013–2014	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
75	8,197	75	8,197	75	8,197

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
1. Individuals who have filed complaints with the Information Commissioner benefit from an efficient resolution process.	Percentage of investigations that adhere to quality assurance standards	<ul style="list-style-type: none"> • Overall: 90% of investigations adhere to quality assurance standards at first round of review • Administrative complaints: 85% are resolved within 90 calendar days of their being registered, as per practice direction on <u>Triage of Complaints</u>¹¹
2. Institutions meet their obligations under the Act and adopt measures to address institutional and systemic issues affecting access to information.	Percentage of recommendations from investigations of complaints/systemic issues that are adopted	<ul style="list-style-type: none"> • Investigations of complaints: 95% of recommendations are adopted • Report cards and systemic investigations: 80% of recommendations are adopted
3. All stakeholders—including the public, information requesters and the access community, among others—receive relevant and timely information on ATI issues and the role of oversight bodies in ensuring compliance with the legislation.	Information shared with, and feedback received from stakeholders, notably through web publications, public events and partnerships	<ul style="list-style-type: none"> • 100% of OIC's Annual Reports, Special Reports and major announcements are covered by most national newspapers and broadcasting networks. The information is accurately reported, as determined by content analysis. • 100% of OIC's corporate and special reports, findings of noteworthy investigations and summaries of ATI requests are posted on the Office's website, as per its public disclosure policy. • 100% of OIC's corporate and special reports are posted with a link for stakeholders to submit comments and questions.
4. Parliament receives timely, clear and relevant information and advice about the access implications of legislation, jurisprudence, regulations and policies.	Percentage of access-relevant parliamentary committee reports, transcripts, Hansards that refer to OIC's perspectives and advice	<ul style="list-style-type: none"> • 85% of access-relevant parliamentary documents refer to OIC's perspectives and advice. References are accurate, as determined by content analysis.
5. Courts receive useful representations and relevant evidence about access issues, the proper interpretation of the provisions of the Act and of related statutes, regulations and jurisprudence.	Percentage of court cases where judgments reflect representations made by the OIC	<ul style="list-style-type: none"> • Judgements in 90% of court cases support OIC's representations.

Planning Highlights

In the spring of 2010, the Office undertook an important process involving staff, management and key stakeholder groups to develop its Strategic Plan for 2011–2014. Based on a comprehensive environmental scan, the process generated a consensus around three key result areas and the associated strategic goals, which the OIC will pursue over the next few years. More specifically:

- To provide sterling service delivery to Canadians, the Office will conduct efficient, fair and confidential investigations. It will use all means at its disposal to effectively address issues of non-compliance, including litigation, where required.
- To foster a leading access to information regime, the OIC will provide advice and support to Parliament, central agencies, federal institutions, civil society groups, academia and other key stakeholders to reverse the declining trends in timeliness and disclosure of public sector information.
- The OIC will also ensure that its work environment reflects employees' core values and needs, including talent management and an enabling infrastructure.

As part of its efforts to review and update its performance measurement framework, the Office will develop measures to assess the progress in meeting its strategic goals. This section discusses plans and initiatives for the first two key result areas. Plans relating to the workplace are presented under Planning Highlights for Internal Services.

Sterling Service Delivery to Canadians

The OIC will work to further improve the efficiency of its investigative actions. To do so, it will develop and refine its **strategic approach to case management**, while leveraging information management and technology to improve business processes. As it has done for administrative complaints, the Office needs to devise effective strategies to address the increasing proportion and complexity of refusal complaints, which often involve sensitive national security issues and third party information.

To promote institutional compliance across the system, the OIC will implement year three of its Three-Year Plan for Report Cards.¹² Published for the first time in July 2009, this plan is updated on a regular basis to reflect achievements and effect adjustments, where required. In 2011–2012, the Office will conduct a follow-up with institutions surveyed in 2009–2010. It will assess their progress in implementing recommendations aimed at improving the timeliness of response to access requests.

At the same time, the Office will closely monitor the use and duration of **time extensions** based on the notices submitted by institutions. Starting in April 2011, it will publish this analysis on the OIC's website on a quarterly basis in an effort to foster self-discipline among institutions. It also plans to issue a procedure on the application of time extensions pursuant to subsection 9(1)(a) and the filing of extension notices under 9(2).

11. Triage of Complaints, http://www.oic-ci.gc.ca/eng/inv-inv_pd-dp_triage-complaints-plaintes.aspx

12. Three-Year Plan for Report Cards, http://www.oic-ci.gc.ca/eng/rp-pr_spe-rep_rap-spe_rep-car_fic-ren_3_yrs_plan.aspx

A major thrust of the OIC's efforts in 2011-2012 will be to develop and strengthen the **analytical skills and competencies** of its investigative workforce. The Office must train and equip investigators with up-to-date and customized tools that will allow them to fully understand provisions regarding access to information and how these provisions have been interpreted by the courts. This will assist them in quickly pursuing the necessary and relevant lines of inquiry without having to depend on Legal Services for instructions or advice.

The Office must also optimize its **legal and litigation capacity** to effectively deal with complex cases, address an increased risk of litigation and influence jurisprudence in favour of disclosure. This effort includes implementing a strategy to obtain adequate funding for specialized legal and investigative services.

Complex and priority cases may require the conduct of formal inquiries to gather evidence with minimal delays while ensuring procedural fairness and natural justice. These inquiries involve taking evidence under oath, often with the assistance of expert counsel engaged for that purpose. The increased risk of litigation confronting the OIC stems from: the number and nature of complex cases, challenges created by extended institutional coverage of the Act, proceedings initiated by third parties to prevent disclosure, and old cases which may result in mandamus applications.

Legal Services consist of a very small complement of lawyers with varying levels of experience in litigation. Due to the anticipated increase in workload associated with litigation and complex cases, there is a need to build upon and further develop internal expertise to litigate complex cases before all levels of court.

A Leading Access to Information Regime

In Canada and internationally, freedom of information is undergoing a fundamental shift, driven by rapidly evolving open data initiatives and concomitant public expectations. For the access to information regime and its declining performance, the status quo is no longer viable. In 2011-2012, the OIC will actively promote modernization to bring the regime in line with today's digital environment and real-time transparency.

To this end, the OIC will **collaborate with central agencies** to update policies, practices and performance indicators for the administration of the access regime. Through **benchmarking and partnerships**, it will continue to build up the expertise required to effectively **assist Parliament** on ways to reform the legislation. The next International Conference of Information Commissioners, which is set to take place in Canada in October 2011, will provide an excellent platform to share information on forces of change worldwide for greater access to information.

To champion increased transparency across government, the OIC will demonstrate and celebrate exemplary practices. It will fully implement the **public disclosure policy** that was developed in consultation with key stakeholders. This policy determines the nature of high-value information which the OIC commits to disclose proactively. The Office will make as much corporate information available in open format and will continue to post the texts of access requests, with the number of pages of disclosed information. As a pilot project in 2010, the OIC exercised its discretion to waive the \$5 application fee for formal access

requests in order to facilitate electronic filing. The results of this pilot will be assessed in 2011–2012.

In September 2010, the OIC introduced the **Grace-Pépin Access to Information Award**¹³ in collaboration with provincial and territorial counterparts. Presented annually as part of the Right to Know Week, this award aims to recognize exceptional contributions to the promotion of access to information as well as government transparency and accountability. The first award will be presented in 2011–2012.

Program Activity: Internal Services

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. These activities and services are: Management and Oversight; Human Resources Management; Financial Management; Information Management and Technology; Communications; Access to Information and Privacy; Material and Acquisition Services; Travel and Other Administrative Services; and Internal Audit. Internal Services include only those activities and resources that apply across an organization and not those provided specifically to a program.

Program Activity: Internal Services					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–2012		2012–2013		2013–2014	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
31	3,808	31	3,540	31	3,592

Planning Highlights

As part of the 2010 strategic planning process, OIC staff and management determined what would be instrumental in creating an **exceptional workplace**, conducive to achieving the organization's strategic outcome. As a result, the OIC will focus efforts in 2011–2012 on developing a comprehensive talent management program while enhancing its enabling infrastructure.

OIC employees were also invited to define what they consider to be the core values for the organization. They selected the following four principles to guide individual and corporate behaviour and decision making at the OIC:

- Excellence—Serve with competence, efficiency and diligence
- Leadership—Champion efforts to modernize access to information
- Integrity—Act with reliability, impartiality and honesty
- Respect—Demonstrate courtesy, fairness and collaboration

13. Grace-Pépin Access to Information Award, http://www.righttoknow.ca/en/Content/grace_pepin_award-prix.asp

A Comprehensive Talent Management Program

A productive and gratifying work environment is one where talent is recognized, developed and invested in the right place at the right time. In other words, talent management matches skills and career aspirations with strategic and operational requirements. In environments characterized by unique and multifunctional positions with a relatively high turnover, it is critical that talent management also integrate knowledge management and maintenance of corporate memory.

In 2011–2012, the Office will start implementing a comprehensive talent management program. **Training** is a key component, which will be tailored to achieve operational requirements, notably in the areas of investigations and legal services. Ongoing dialogue between staff and managers and regular **feedback** on performance will assist employees with their skills and career development. **Career development** options will include matching employees with coaches or mentors who will share knowledge and assist in developing or acquiring specific skills or competencies.

At the same time, the Office will develop and implement a **knowledge management** strategy. This strategy would involve identifying individuals whose knowledge is critical to the organization and determining the best ways to transfer this knowledge.

An Enabling Infrastructure as a Critical Enabler of Success

In 2011–2012, the OIC will implement year 3 of its IM/IT Strategic Plan for 2009–2014. The focus will be on completing the transition to the new records and **case management system** for investigations, and initiating the replacement of the legal case system. By improving investigative tools and workflow, the new InTrac system will facilitate the efficient and prompt resolution of complaints. It will also enhance reporting and analytical capabilities.

To further improve client services, the Office will take steps to allow complainants to submit their complaints directly using the Web. This **complaint filing capability** could be eventually integrated within the case management system once all network and security requirements are met.

The OIC will also examine opportunities to share the experience gained during the development of its records and case management system with other small federal agencies with comparable program requirements.

In recent years, the penetration of **on-line media and social networking** has increased exponentially. Increasing Internet capacity to expand access to these tools within the Office would support a number of functions. As a source of public information, social media can assist investigators in determining whether some information may already be in the public domain. They would support Communications, Legal Services and Parliamentary Relations, in monitoring and participating in various on-line forums relevant to the OIC's program activity. The Clerk of the Privy Council has also recognized the importance of Web 2.0 technology to innovate in the way we serve and engage Canadians.

However, this new business requirement creates a technical challenge. The OIC network infrastructure is currently architected as a data network, primarily for email, file transfer and light Internet browsing. Providing access to a variety of social media sites will require additional bandwidth and security, as well as expertise to implement and operate the infrastructure. During 2011–2012, the OIC will scope this new business requirement, identify alternative solutions, and develop a plan to implement the preferred solution.

Addressing Security Imperatives

Enhancing security for social networking is part of a much larger strategy, which the OIC will start implementing in 2011–2012. This multi-pronged strategy includes a number of proposed initiatives to ensure the protection of people, assets and information, as well as business continuity in emergency situations. The goal is to become fully compliant with the 2009 Policy on Government Security.

All employers have the obligation to protect employees, clients and visitors from threats of violence, harassment and intimidation. As a steward of public resources and a service provider, the OIC has a dual obligation to protect its assets from theft, damage or disruption. As an investigative body, it has a special responsibility to ensure the confidentiality and integrity of the personal and classified information it is entrusted with.

Any real or perceived deficiency in the information security infrastructure compromises the OIC's ability to deliver on its mandate and poses serious reputational risks. Institutions may become reluctant to produce information which, in turn, delays investigations and increases the risks of litigation. Important IT security updates are required in the short term, particularly for investigations involving national security matters.

The first steps for 2011–2012 will involve updating or developing the OIC's security policy, plan and procedure, reviewing its Business Continuity Plan, and obtaining adequate funding to acquire the necessary technology, hardware, information bandwidth, expertise and training. The Office must make provisions for major upgrades in protective measures and equipment in anticipation of its move to new premises planned for 2013.

Benefits for Canadians

Under the *Access to Information Act*, anyone who makes a request for information to a federal institution and is dissatisfied with the response or the way it was handled has the right to complain to the Information Commissioner. The Office is committed to providing exemplary service to information requesters by investigating complaints in an efficient, fair and confidential manner. This investigative function is crucial to safeguarding the rights of individual Canadians to access public sector information.

To maximize service delivery and reduce grounds for complaint, the Office takes a proactive approach to widespread or recurring non-compliance issues, such as lengthy delays in responding to access requests and the steady reduction of information disclosed. It investigates root causes, recommends appropriate solutions, and monitors the progress achieved. The goal is to foster self-discipline among institutions and help reverse the

declining trends in timeliness and disclosure, while strengthening citizens' trust in government.

In today's fast-paced digital environment, respecting statutory timelines for processing access requests is no longer sufficient to achieve government transparency and accountability. The OIC is contributing to efforts aimed at modernizing Canada's quarter-century old access legislation and the way it is administered. Modernizing the regime will fulfill the current needs and expectations of our knowledge-based society and knowledge-driven economy.

The digital revolution has highlighted the potential benefits of increased transparency, participation and collaboration. The OIC is contributing to the convergence of access to information and Open Government, notably by demonstrating and recognizing exemplary practices in routine and proactive disclosure of information in open format. Proactively disseminating information of public interest will foster greater citizen participation in our democratic process, which in turn will benefit policy development and decision making. Sharing this information through collaborative and open formats will facilitate the search for effective solutions to challenges facing our country and the world.

Section III: Supplementary Information

Financial Highlights

The highlights presented here are intended to serve as a general overview of the OIC's future-oriented financial statements. In compliance with government-wide standards recommended by Parliament and the Auditor General of Canada, the OIC is introducing future-oriented statements, prepared on an accrual basis, to improve accountability, transparency and financial management. The detailed future-oriented financial statements can be found in the About Us/Corporate Information section of the OIC's website under Reporting.

Future-Oriented Condensed Statement of Operations

For the Year (Ended March 31)

(\$ thousands)

	Variation	Estimated Results 2011	Forecast 2012
Expenses			
Total Expenses	-6%	14,744	13,825
Revenues			
Total Revenues	0%	0	0
Net Cost of Operations	-6%	14,744	13,825

Future-oriented Condensed Statement of Financial Position

For the Year (Ended March 31)

(\$ thousands)

	Variation	Estimated Results 2011	Forecast 2012
Assets			
Total Assets	-6%	1,560	1,461
Liabilities			
Total Liabilities	0%	2,962	2,971
Equity	-8%	(1,402)	(1,510)
Total	-6%	1,560	1,461

Section IV: Other Items of Interest

Preliminary Review of Key OIC Financial Processes, October 2010¹⁴

To ensure healthy financial management and compliance with key policy requirements on internal controls, the Office of the Information Commissioner of Canada has undertaken to document significant processes and controls and to assess their efficiency. In 2010–2011, Samson & Associates was mandated to document and conduct a preliminary review of the following key processes and controls: salary expenditures, purchase of goods and services and payments to suppliers, management of assets and inventories, and accounting period closing processes and controls. As a result of observations and recommendations included in the report, OIC management has taken action to address all opportunities for improvement.

14. Preliminary Review of Key OIC Financial Processes, http://www.oic-ci.gc.ca/eng/abu-ans_cor-inf-inf-cor_int-aud-ver-int-rep_internal-controls-controles-interne_preliminary-review-october-2010-examen-préliminaire-octobre.aspx

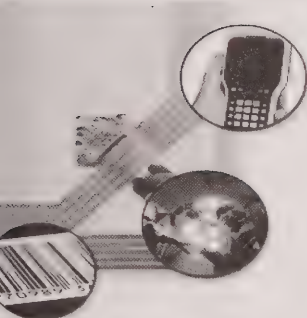


Office of the Privacy Commissioner of Canada



2011-2012

Report on Plans and Priorities



The Honourable Robert D. Nicholson, P.C., Q.C., M.P.
Minister of Justice and Attorney General of Canada

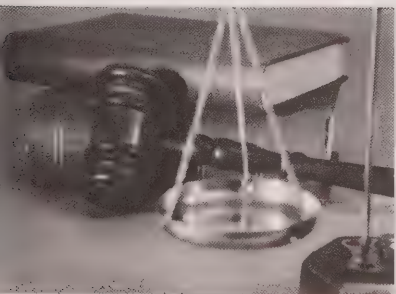


Table of Contents

Message from the Privacy Commissioner of Canada	1
Section I: Overview	2
1.1 Summary Information	2
1.2 Planning Summary	3
Section II: Analysis of Program Activities	9
2.1 Strategic Outcome	9
2.2 Program Activity 1: Compliance Activities	10
2.3 Program Activity 2: Research and Policy Development	12
2.4 Program Activity 3: Public Outreach	14
2.5 Program Activity 4: Internal Services	17
Section III: Supplementary Information	19
3.1 Financial Highlights	19
3.2 List of Tables	19
3.3 Other Items of Interest	19

Message from the Privacy Commissioner of Canada

Since Parliament recently expressed confidence in the direction that the Office of the Privacy Commissioner of Canada (OPC) has taken in recent years, I will have the privilege of steering the organization through another three years of challenge and opportunity. With that in mind, I am pleased to present the 2011-2012 *Report on Plans and Priorities*, which sets out strategic directions, priorities, expected results and spending estimates for the coming fiscal year.

As 2011-2012 gets underway, it will be imperative to leverage and build on past successes. Under the authorities vested in us by the *Privacy Act* and the *Personal Information Protection and Electronic Documents Act*, we are proud to have advanced privacy rights through significant investigations, privacy audits, public outreach, legislative reviews and other work in the public and private sectors. Indeed, the OPC has blossomed into an internationally respected force for privacy rights. And yet there can be no room for complacency, as the privacy landscape evolves and new challenges emerge.



In 2011-2012, therefore, we expect to field thousands of inquiries from individuals about privacy issues that concern them. We will investigate hundreds of complaints and turn the spotlight on dozens of privacy policies and practices through our audit function and our Privacy Impact Assessment process. To deliver the top-quality service that Canadians expect, we will implement a new online complaint form and strengthen other internal and external processes.

In the year ahead, we will continue to focus on the four priority areas we feel pose the greatest risks to privacy: information technology, public safety, identity integrity and protection, and genetic information. Toward that end we augmented our in-house expertise in information technologies, and fostered valuable links with outside experts. A tangible outcome for Canadians last year was a comprehensive reference document on the privacy issues raised by national security initiatives. Going forward, we will continue to share our learning on topics such as biometrics and the next generation of networked devices. The privacy implications of public safety and law enforcement initiatives will be another ongoing priority for us. We recognize that privacy protections must sometimes give way to a greater good, but only if the promised outcome is achievable and no less privacy-invasive option has been overlooked.

We will also persist in our forays into the online world, where so much of the real world now unfolds. Our Office is already a committed user of social media, so we can speak of them with the confidence born of experience. And we will continue to profit from the insights gained through our successful public consultations on the privacy implications of cloud computing and the online tracking, profiling and targeting of consumers by marketers and other businesses.

This kind of facility with information technology strengthens our Office's capacity to pursue another key goal: to support organizations and individuals in making informed privacy decisions. Indeed, we are persuaded that digital literacy equips people with the knowledge and skills necessary to protect their personal information, and the personal information entrusted to them by others.

Bolstering our service to Canadians demands a vibrant organizational capacity. We embarked on this course last year. With the departure of Assistant Commissioner Elizabeth Denham to take on the position of Information and Privacy Commissioner of British Columbia, we merged responsibilities for both acts under the able leadership of a single assistant commissioner, Chantal Bernier. We intend to leverage this streamlined and strengthened structure in the year ahead. For instance, we will reinforce our contact with stakeholders through the decentralizing presence of our new office in Toronto. We will capitalize on technology and promote employee productivity and excellence across the organization. And we will continue to work with Parliament to ensure that the legislative authorities and powers of the Office are suited for the challenges and the opportunities to come.

A handwritten signature in dark ink that reads "Jennifer Stoddart".

Jennifer Stoddart
Privacy Commissioner of Canada

Section I: Overview

1.1 Summary Information

Raison d'être

The mandate of the Office of the Privacy Commissioner of Canada is to oversee compliance with both the *Privacy Act*, which covers the personal information-handling practices of federal government departments and agencies, and the *Personal Information Protection and Electronic Documents Act* (PIPEDA), Canada's private-sector privacy law. The mission of the Office is to protect and promote the privacy rights of individuals¹.

Responsibilities

The Privacy Commissioner of Canada, Jennifer Stoddart, is an Officer of Parliament who reports directly to the House of Commons and the Senate. The Commissioner's powers to further the privacy rights of Canadians include:

- investigating complaints, conducting audits and pursuing court action under two federal laws;
- publicly reporting on the personal information-handling practices of public- and private-sector organizations;
- supporting, undertaking and publishing research into privacy issues, and
- promoting public awareness and understanding of privacy issues.

The Commissioner works independently from other parts of the government to investigate complaints from individuals with respect to the federal public sector and the private sector. The focus is on resolving complaints through negotiation and persuasion, and using mediation and conciliation as appropriate. If voluntary co-operation is not forthcoming, the Commissioner has the power to summon witnesses, administer oaths, and compel the production of evidence. In cases that remain unresolved, particularly under PIPEDA, the Commissioner may seek an order from the Federal Court to rectify the situation.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)

In line with its mandate, the OPC pursues as its Strategic Outcome the protection of the privacy rights of individuals. Toward that end, the Office's architecture of program activities is composed of three operational activities and one management activity. The PAA diagram below presents information at the program activity level:

Strategic Outcome	The privacy rights of individuals are protected.		
Program Activity	1. Compliance Activities	2. Research and Policy Development	3. Public Outreach
	4. Internal Services		

¹ Reference is made to "individuals" in accordance with the legislation.

Alignment of PAA to Government of Canada Outcomes

Federal departments are required to report on how their PAA aligns with Government of Canada Outcomes. The Privacy Commissioner, however, being independent from government and reporting directly to Parliament, does not make such alignment. The Strategic Outcome and the expected results from the work of the Office of the Privacy Commissioner of Canada are detailed in Section II of this *Report on Plans and Priorities*.

1.2 Planning Summary

The following two tables summarize the total planned financial and human resources allotted to the OPC for the next three fiscal years.

Financial Resources (\$000)

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Planned Spending	24,659	24,659	24,659

Human Resources (FTEs*)

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Planned FTEs	176	176	176

* FTE: Full-Time Equivalent

Contribution of Priorities to the Strategic Outcome

The OPC has a single Strategic Outcome (SO 1), which is that the privacy rights of individuals be protected. Toward that end, the OPC identified four corporate priorities: the first three are operational in nature, and the fourth relates to the management of the organization.

The table below describes how each corporate priority contributes to the Strategic Outcome, and what the OPC plans to do in 2011-2012 to make progress in each one. More detail about those planned activities is provided under Planning Highlights in Section II.

Corporate Priority	Type ²	Link to Strategic Outcome	Description
1. Identify, adopt, and deliver on new service delivery models to maximize results for Canadians	Previously committed to	SO 1	<p>The OPC will maximize the return on past investments made to enhance service delivery and will implement expanded responsibilities pursuant to impending legislative amendments. In 2011-2012, the OPC will:</p> <ul style="list-style-type: none"> Consolidate fundamental changes to OPC processes and systems, namely the re-engineered complaints resolution process and case management system, and the new Toronto office.

² "Type" is defined as **previously committed to** (committed to in the first or second fiscal year prior to this RPP); **ongoing** (committed to at least three fiscal years prior to this RPP), or **new** (committed to in this RPP). Some priorities defined as previously committed to or ongoing may include refinements from their original wording.

Corporate Priority	Type ²	Link to Strategic Outcome	Description
			<ul style="list-style-type: none"> Prepare for and integrate legislative changes to the OPC mandate, namely the new anti-spam legislation and anticipated amendments to PIPEDA (including data breach notification).
2. Provide leadership to advance the four priority privacy issues (information technology, public safety, identity integrity and protection, and genetic information)	Ongoing	SO 1	<p>First identified in 2008, the four priority privacy issues have provided strategic focus to the work of the OPC and guided the rational allocation of its resources. Because these areas still represent the greatest risk to the privacy of Canadians, they will continue to be treated as priority issues. In 2011-2012, the OPC will:</p> <ul style="list-style-type: none"> Further enhance OPC capacity on the four priority privacy issues and the sharing of knowledge and information about them across the Office. Leverage knowledge gained to date on the four priority privacy issues and translate it into relevant outcomes for Canadians.
3. Support Canadians, organizations and institutions to make informed privacy decisions, both nationally and internationally	Ongoing	SO 1	<p>Past efforts have been invested in raising general privacy awareness among Canadians and enhancing global capacity to protect personal information. Pressing ahead, the OPC will also work with partners to reach out to selected groups through the most effective channels. In 2011-2012, the OPC will:</p> <ul style="list-style-type: none"> Strategically identify and target selected audiences to promote understanding of privacy choices through innovative and interactive approaches. Sustain partnerships and exchange knowledge with data-protection authorities, regulators, international associations and other selected stakeholders, and leverage further opportunities for joint initiatives in the public and private sectors.
4. Enhance and sustain organizational capacity	Ongoing	SO 1	<p>To be successful and relevant, the OPC relies on the specialized knowledge, skills and expertise of its staff. They, in turn, require a work environment, organizational structure, processes and tools that contribute to performance and wellness. In 2011-2012, the OPC will:</p> <ul style="list-style-type: none"> Enable employee productivity and excellence in a healthy workplace through a talent management program (recruitment, training, retention and succession planning), flexible work approaches, and support for a work-life balance. Strengthen the sharing and integration of knowledge across the OPC through the optimized use of systems, enhanced collaboration, and effective handling of information assets. Develop and implement a change-management strategy to facilitate continuous improvement and increase organizational effectiveness.

Risk Analysis

Key risks influence the OPC's choice of corporate priorities, affect plans and performance, and drive decision-making. The OPC continually scans its environment to remain responsive to change. This section describes the strategic context and operating environment of the OPC, outlines key risks faced by the Office, and identifies mitigating strategies to manage the risks.

Strategic Context and Operating Environment

As part of its work, the OPC continues to identify instances where personal information is collected inappropriately, sometimes leading to disastrous results for Canadians. Unfortunately, these are not isolated events. And yet, while individual cases of identity theft, corporate data loss, inappropriate collection and even outright deception continue to prompt concern, it is becoming evident that systemic challenges to the privacy rights of Canadians are also on the rise.

Criminal enterprises at a national or international level will always find ways to misuse personal information for identity thefts and other frauds. In today's information society, however, the over-collection of data is by no means exclusively a criminal matter. Nor is it necessarily evidence of poor corporate processes, or even human error.

Instead, personal information is increasingly targeted as a valuable component of large-scale, and generally legitimate, data-collection efforts. These efforts are led by governments, namely to implement public safety initiatives, and by corporations under the guise of improving the consumer experience or more accurately targeting advertising.

There are several factors that encourage the systematic over-collection of information: the increasing sophistication of data-analysis tools, the deployment of surveillance tools in private and public spaces, the miniaturization and personalization of technology, and individuals' willingness to share information about their preferences, behaviours and social connections.

Such factors are not unique to Canada. In fact, privacy advocates around the world have recognized that these challenges are shared and increasingly require a co-ordinated response. Several data-protection authorities are struggling to identify an appropriate response to increasingly sophisticated online advertising tools. Others are collaborating on standards to moderate the privacy impacts of smart utility grids, an important piece of national infrastructure.

Perhaps the biggest emerging challenge to privacy rights is the growth in surveillance and data collection under the auspices of expanded public safety programs. Often tying such programs to international anti-terrorist initiatives, public safety program administrators have pressed forcefully for the subordination of privacy to the imperative of security. The OPC has questioned, and sometimes countered, this trade-off, calling instead for strong oversight mechanisms for public safety initiatives that give individuals appropriate and credible avenues for redress.

The Office's mandate is to safeguard the privacy rights of Canadians in such a way as to encourage the private and public sectors to provide the policies, tools and oversight mechanisms that strengthen individuals' control over the collection, use, disclosure and disposal of their personal information. The OPC's approach must be nuanced, reflecting broad societal change and technological evolution – but always reliant upon the right to dignity and privacy.

Key Risks

While risks are monitored throughout the year, the OPC updates its corporate risk profile annually. Risk analysis informs corporate priority-setting at an annual strategic planning session. Key risks are assessed for their degree of probability, as well as their potential impact on the successful delivery of the Office's activities. During 2011-2012, the Office will focus on managing the following five corporate risks:

1. Government of Canada Cap on Travel, Hospitality and Conference Fees – Risk that the cap will hamper the Office's efforts to remain abreast of privacy threats.

Since most privacy trends are global in nature, the OPC invests considerable efforts in developing and sustaining partnerships with data-protection authorities around the world, as well as international associations and regulators. OPC officials deliver numerous speeches to transfer knowledge about privacy to audiences in Canada and abroad. Those interactions also furnish invaluable insights and information to inform policy development.

Audit and investigation work also tends to involve travel because it often necessitates site visits to review materials and discuss issues with respondents. The cap on travel limits such visits, as well as conference attendance and other professional development activities that are critical for staff to remain current with rapid evolutions in the privacy field. (Many learning events are not available locally).

To mitigate this risk, the Office is developing a plan to closely manage cap-related expenditures. It is also reviewing an oversight system for expenditure management; developing an annual travel plan and linking it to strategic outreach and learning plans; allocating resources more strategically (for example, by considering videoconferencing instead of travelling); and reporting quarterly to senior management on expenditure use against the cap.

2. Information Management (IM) – Risk that information gaps will jeopardize decision-making.

As an organization, the OPC grew considerably over the past 10 years. At the same time, privacy issues have become increasingly complex, requiring integrated solutions with multiple perspectives. This demands that the Office's burgeoning quantities of business intelligence be managed, stored for easy access, and shared effectively among OPC decision-makers. The OPC already has tools to support information management, including a new case-management system offering more integrated, easier-to-access information; SharePoint, used as a collaboration tool; a commonly used electronic document-management system; improved research databases; and better dissemination of information among branches of the OPC. As well, some cross-training of employees and work in horizontal teams foster the sharing of information.

However, the interconnected privacy issues point to the need to better manage and share the information on which decisions are made. To mitigate this risk, the Office will: update its IM/IT strategy to address the most pressing information-management issues; explore more effective horizontal tools to better inform branches about work elsewhere in the Office; better align information to the Office's performance-measurement framework; and address IM recommendations as identified in two internal audits currently underway (one is examining the utilization of information for decision-making; the other is studying the Office's responses to public inquiries).

3. Meeting Service Standards – Risk that the OPC's capacity to respond to complaints and inquiries will not meet enhanced service standards for timeliness, quality and relevance.

Now that the long-standing backlog of incomplete complaint files has been eliminated, the OPC is redefining standards to meet the demand for responses to often-pressing privacy concerns with service that is timely, relevant and of high quality. The OPC allocates its resources as strategically as possible in a context of multiplying demands, but remains at risk of not being able to deliver quality products in the timeframe necessary to be relevant to Canadians and international stakeholders. If the risk were to become reality, the public may not receive the calibre of services to which they are entitled. If, for example, an error or omission were to affect some investigative findings, the public and other stakeholders could lose confidence in the organization.

To mitigate this risk, the Office will track and report performance against new service standards, to be set by the end of 2010-2011.

4. Organizational Structure – Risk that the organization will not be sufficiently adaptable to change.

Rapid evolutions in the privacy world have led the OPC to implement more efficient, timely, innovative and responsive operations. In one such enhancement to its delivery methods, the OPC opted to consider

more dynamic and creative responses to complaints and inquiries ("early resolution"), rather than the traditional approach of responding to every complaint with a comprehensive investigation.

The OPC has and will continue to invest in proactive measures such as public education and outreach and special (unplanned) investigations and audits on emerging issues. The Office is also committed to informing and influencing public policy through more engagements with the public, the media and parliamentary committees. These changes to the operations require an organizational structure that is fluid, including perhaps requiring a different set of skills to continue to meet the Office's mandate.

To mitigate this risk in 2011-2012, the Office will implement a recently-approved change-management strategy and a talent-management program to help staff adjust positively to change. The Office will also update its Integrated Business and Human Resources Plan, with an eye to organizational designs that increase effectiveness.

5. Organizational Impact of new Anti-Spam Legislation – Risk relating to the implementation of new responsibilities under Canada's new anti-spam legislation.

The intent of the new legislation is to curb the amount of damaging and deceptive electronic communications (spam) that circulate in Canada. The new law, passed in December 2010, broadens the OPC's mandate through enforcement responsibilities that are shared with the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission and the Competition Bureau. The implementation of the law must be managed well, in light of the impact that the expanded responsibilities will have on the organization internally, as well as the external demands of working with other enforcement bodies.

To mitigate the risk associated with these changes, the OPC will collaborate with its partner institutions to develop a communications strategy that will inform the public about the implications of the new legislation for their lives and, more specifically, to manage expectations about what it can achieve. Internally, the Office will designate an executive representative with authority to co-ordinate efforts with partners and enforcement bodies and to ensure an effective and coherent implementation process within the OPC.

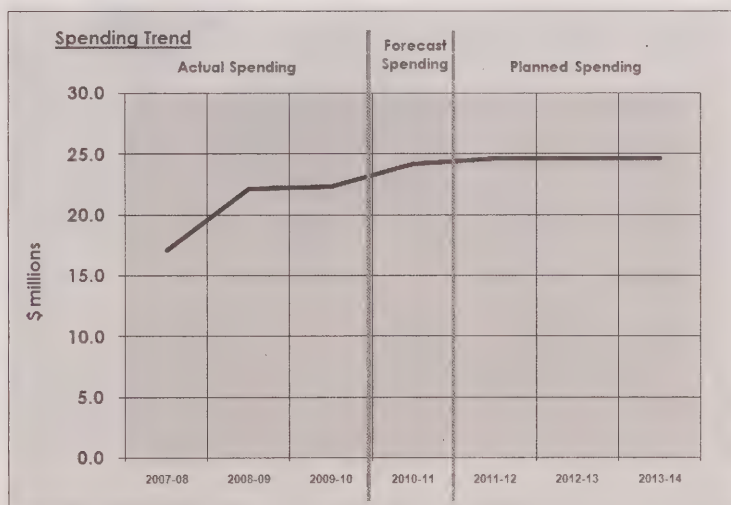
Expenditure Profile

In 2011-2012, the OPC plans to spend \$24.659 million to advance its four corporate priorities, meet the expected results of its Program Activities, and contribute to its Strategic Outcome.

Spending Trend from 2007-2008 to 2013-2014

The adjacent figure illustrates the OPC's spending trend over a seven-year period.

The graph shows a steady increase in reference-level resources for the period 2007-2008 through 2011-2012, followed by a levelling off. The period of increase reflects resources sought by the OPC through two business cases, as submitted to the *Parliamentary Panel on the Funding and Oversight of Officers of Parliament*, as well as new funding for the anti-spam legislation.



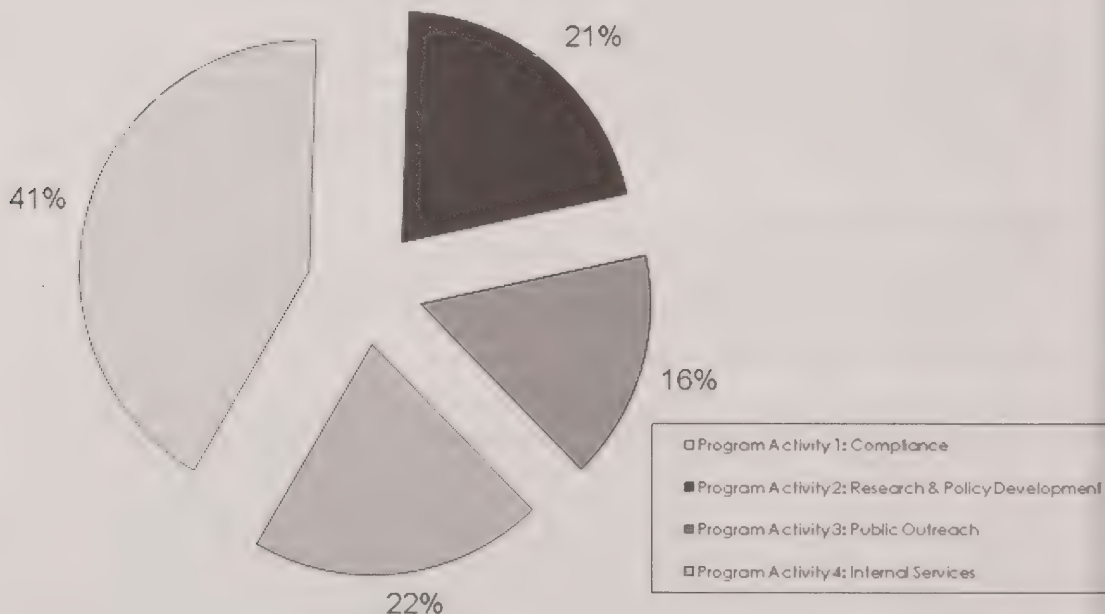
In 2008, the Office received increased funding to:

- deliver programs in light of new legislation such as the *Federal Accountability Act* and the *Proceeds of Crime (Money Laundering) and Terrorist Financing Act*;
- eliminate the backlog of privacy investigations;
- expand public outreach, and
- establish an internal audit function.

The 2008 funding increase of \$4.7M was phased in over three fiscal years, 2008-2009, 2009-2010 and 2010-2011. Since 2010-2011, the OPC budget was further increased by additional resources received for the anti-spam legislation. This amounted to \$0.77M in 2010-2011 and a further \$1.3M for 2011-2012. This combined increase of \$2.0M remains stable for 2012-2013 and beyond.

2011-2012 Allocation of Funding by Program Activity

The figure below displays the allocation of OPC funding by Program Activity for 2011-2012. More than 40 percent of OPC funding is allocated to Program Activity 1 - Compliance Activities, which encompasses the Office's main program delivery mechanisms: complaint investigations, responses to inquiries, audits, and Privacy Impact Assessment reviews.



Section II: Analysis of Program Activities

2.1 Strategic Outcome

All OPC efforts and activities are directed towards achieving the organization's Strategic Outcome, the protection of individuals' privacy rights. The Office plays a leadership role in encouraging organizations that handle Canadians' personal information to respect the privacy rights of individuals. Others who contribute to this mission include provincial and territorial privacy commissioners, data-protection authorities and other international organizations, privacy advocacy groups, chief privacy officers, professional associations, consumer representatives, academics, Parliamentary committees, and government departments and agencies.

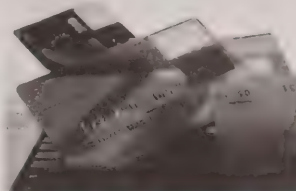
Strategic Outcome: The privacy rights of individuals are protected.		
Expected Result	Performance Indicator	Target
<i>Ultimate Outcome for Canadians</i>		
The OPC plays a lead role in influencing federal government institutions and private-sector organizations to respect the privacy rights of individuals and protect their personal information.	Extent and direction of change in the privacy practices of federal government institutions and private-sector organizations	Three (3) on a scale of one to five, which means that "some preparatory steps to progress toward change" from the baseline of 2010-2011 may be observed by March 31, 2012
Performance Measurement Strategy		
<p>This umbrella indicator is based on performance information generated from the following indicators used to measure the OPC Program Activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> Extent to which investigation recommendations (from 'well-founded', 'resolved' and 'well-founded and resolved' investigations) are accepted and implemented over time (Refer to Program Activity 1); Extent to which audit recommendations are accepted and implemented over time (Refer to Program Activity 1); Value added to Parliament of the OPC views on the privacy implications of relevant laws and regulations (Refer to Program Activity 2); Value added to stakeholders through OPC information and advice on selected policies and initiatives (Refer to Program Activity 2); Privacy outcome for government initiatives or programs stemming from consultations or recommendations associated with the Privacy Impact Assessment (PIA) process (Refer to Program Activity 3); Extent to which private-sector organizations understand their obligations under federal privacy legislation (Refer to Program Activity 3). 		

The OPC's four Program Activities are described in Section II with an overview of the activity (as set out in the Main Estimates, Part II); a table with the expected results for Canadians, the performance indicators (including measurement strategy) and targets to be achieved by March 31, 2012; the allocated financial and human resources; planning highlights for 2011-2012, and benefits for Canadians.

2.2 Program Activity 1: Compliance Activities

Activity Description

The OPC is responsible for investigating privacy-related complaints and responding to inquiries from individuals and organizations. Through audits and reviews, the OPC also assesses how well organizations are complying with requirements set out in the two federal privacy laws, and provides recommendations on Privacy Impact Assessments (PIAs), pursuant to Treasury Board policy. This activity is supported by a legal team that provides specialized advice and litigation support, and a research team with senior technical and risk-assessment support.



Program Activity 1: Compliance Activities		
Expected Results	Performance Indicators (Performance Measurement Strategy)	Targets
<i>Intermediate Outcomes</i>		
Federal government institutions and private-sector organizations meet their obligations under federal privacy legislation and implement modern practices of personal information protection.	Extent to which investigation and audit recommendations are accepted and implemented over time (Tracking and analysis of responses to investigation and audit reports)	90 percent of 'well-founded', 'resolved' and 'well-founded and resolved' investigation recommendations are accepted and implemented within one year of reporting 90 percent of audit recommendations are accepted fully by entities Upon follow-up two years after the initial audit report, action to implement has begun on 90 percent of recommendations
	Extent to which obligations are met through litigation (Review and analysis of litigation files and statistics on settlements)	Legal obligations are met in 80 percent of cases, either through settlements to the satisfaction of the Commissioner or through court-enforced judgments
<i>Immediate Outcomes</i>		
Individuals receive timely and effective responses to their inquiries and complaints.	Timeliness of OPC responses to complaints (Analysis of Office statistics on the time required to close files)	95% of complaints are closed within 12 months of receipt (Note: in 2011-2012, the OPC will further review its service standards to define distinct response times by type of complaint resolution).

Program Activity 1: Compliance Activities		
Expected Results	Performance Indicators (Performance Measurement Strategy)	Targets
The privacy practices of federal government institutions (including Privacy Impact Assessments for new and existing government initiatives) and private-sector organizations are audited and/or reviewed to determine their compliance with federal privacy legislation and policies.	Proportion of audits and PIA reviews completed within planned times (Review and analysis of statistics on audit and PIA project completion)	90 percent of audits are completed within planned times and 70 percent of PIA reviews are completed within 120 days of receipt
	Feedback and action from federal government departments in response to OPC advice relating to PIAs (Tracking and analysis of responses to PIAs)	75 percent of institutions that submitted a PIA during the year were responsive to the OPC advice

Allocated Financial and Human Resources for Program Activity 1

	Forecast Spending 2010-2011	Planned Spending		
		2011-2012	2012-2013	2013-2014
Financial Resources (\$000)	9,631	10,391	10,391	10,391
Planned Human Resources (FTEs)		87	87	87

Planning Highlights for Program Activity 1

The OPC will continue to work toward the Compliance Activities outcomes (as identified in the outcomes table on the previous page), while also supporting the achievement of the first corporate priority – “Identify, adopt, and deliver on new service-delivery models to maximize results for Canadians”. In addition to its usual ongoing activities, the OPC will conduct the following initiatives in 2011-2012:

- Adopt new service-delivery models to respond more effectively to complaints:
 - Integrate the new Toronto office in all aspects of the OPC business to ensure a consistent, seamless approach to service delivery, including compliance and outreach activities;
 - Communicate with respondents in a more direct manner, such as through site visits to clarify issues before deciding to launch an investigation, as appropriate;
 - Develop and maintain stronger relationships with privacy stakeholders to further the OPC’s understanding of their information needs.
- Strengthen the process for receiving complaints and inquiries, namely by implementing an online complaint form.
- Publish service standards for inquiries and complaints, and implement a process to track and report OPC performance against the standards.

- Implement design changes to the new case-management system to improve the tracking, management and reporting of investigations, as well as the access to strategic information for decision-making.
- Prepare for additional responsibilities as a result of legislative changes, notably the new anti-spam law and anticipated legislation to make data breach notification mandatory, by developing new protocols, decision-making frameworks and information-sharing agreements, and providing training to employees.
- Conduct public-sector audits in the areas of financial transactions and law enforcement activities, and a private-sector audit on the privacy practices of a national retailer; carry out follow-up audits of the Passenger Protect Program, Federal Annual Privacy Reports and FINTRAC, the Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada.

Benefits for Canadians from Program Activity 1

The investigation services delivered by the OPC help to safeguard the privacy rights of Canadians. Audits and PIA reviews also seek to improve management and accountability for privacy within organizations, thus enhancing the privacy rights of individuals for today and future generations. Collaboration with provincial, territorial and international counterparts contributes to more effective enforcement of privacy legislation.

2.3 Program Activity 2: Research and Policy Development

Activity Description

The OPC serves as a centre of expertise on emerging privacy issues in Canada and abroad by researching trends and technological developments, monitoring legislative and regulatory initiatives, providing legal, policy and technical analyses on key issues, and developing policy positions that advance the protection of privacy rights. An important part of the work involves supporting the Commissioner and senior officials in providing advice to Parliament on potential privacy implications of proposed legislation, government programs, and private-sector initiatives.



Expected Results	Performance Indicators (Performance Measurement Strategy)	Targets
<i>Intermediate Outcome</i>		
Parliamentarians and key stakeholders have access to clear, relevant information and timely and objective advice about the privacy implications of evolving legislation, regulations and policies.	OPC information and advice on selected policies and initiatives add value for stakeholders (Tracking of stakeholders' reaction to the OPC information and advice)	The OPC views have added value for parliamentarians and key stakeholders
<i>Immediate Outcomes</i>		

Expected Results	Performance Indicators (Performance Measurement Strategy)	Targets
The work of parliamentarians is supported by an effective capacity to identify privacy issues, and to develop privacy-respectful policy positions for the federal public and private sectors.	OPC views on the privacy implications of relevant laws and regulations add value for parliamentarians (Tracking impact from OPC work at parliamentary committee appearances, submissions, and other support to parliamentarians)	The OPC views have added value for parliamentarians and key stakeholders
Knowledge about systemic privacy issues in Canada and abroad is enhanced through information exchange and research, with a view to advancing privacy files of common interest with stakeholders, raise awareness, and improve privacy-management practices.	Stakeholders have had access to, and have considered, OPC research products and outreach materials in their decision-making (Review of progress reports against the operational plans for the four priority privacy issues to extract evidence that OPC research products and outreach materials have had an impact on stakeholders)	Initiatives under all four OPC priority privacy issues (100 percent) have involved relevant stakeholders and there is documented evidence demonstrating that stakeholders were influenced by OPC research products and outreach materials

Allocated Financial and Human Resources for Program Activity 2

	Forecast Spending 2010-2011	Planned Spending		
		2011-2012	2012-2013	2013-2014
Financial Resources (\$000)	5,442	5,206	5,206	5,206
Planned Human Resources (FTEs)		19	19	19

Planning Highlights for Program Activity 2

The OPC will continue to work toward the Research and Policy Development outcomes (as identified in the outcomes table on the previous page), while also supporting the achievement of the second corporate priority – to “provide leadership to advance the four priority privacy issues relating to: information technology, public safety, identity integrity and protection, and genetic information”. In addition to its usual ongoing activities, the OPC will conduct the following initiatives in 2011-2012:

- Reinforce the OPC’s capacity to identify, analyse and test new technology and network developments, increasingly in partnership with international data-protection organizations.
- Follow up on past audits of the Passenger Protect Program and FINTRAC, and continue to give priority to reviewing Privacy Impact Assessments that are related to public safety.
- Develop information for consumers on the privacy implications of direct-to-consumer genetic testing.
- Drawing on international comparisons, further develop and publicize the Office’s position on the use of DNA for forensic purposes.

- Expand public understanding of how the next generation of networked devices, including smart phones, set-top boxes and smart grids, deal with data collected about individuals.
- Identify tools and public education materials that help Canadians understand how to protect their personal information, whether through enhanced permissions models, technical protection measures, or contractual agreements.
- Based on syntheses of court decisions and case findings, develop policy guidance and interpretation tools to help organizations apply PIPEDA and/or the *Privacy Act*.
- Continue to build on existing relationships with academics, advocacy groups, business associations and others to identify research subjects from the technology and social trends that pose an emerging challenge to privacy rights in Canada.
- Continue to strengthen relations with Parliament and other international data-protection authorities.
- Work with industry to further the OPC's understanding of the impacts of PIPEDA on businesses and to inform decisions related to pending legislative amendments to PIPEDA.

Benefits for Canadians from Program Activity 2

Knowledge about emerging and systemic privacy issues is the foundation for OPC advice and guidance, which help to inform organizations about the privacy implications of their actions. For legislators, the implications relate to laws and regulations, and for organizations and Canadians, the implications relate to everyday decisions in the marketplace. An enhanced understanding of national and global privacy issues and a strengthened capacity to address them more effectively are critical for Canada to be recognized as a leader in privacy protection and to positively influence the development of international privacy laws and co-operative agreements.

With the help of effective and well-communicated research activities, policy positions and legal advice from the OPC, decision-makers can better evaluate their actions and measure the privacy risks they assume. Organizations, moreover, are better able to comply with their privacy obligations.

2.4 Program Activity 3: Public Outreach

Activity Description

The OPC delivers public education and communications activities, including speaking engagements and special events, media relations, and the production and dissemination of promotional and educational material. Through public outreach activities, individuals have access to information about privacy and personal data protection that enable them to protect themselves and exercise their privacy rights. The activities also allow organizations to understand their obligations under federal privacy legislation.



Expected Results	Performance Indicators (Performance Measurement Strategy)	Targets
<i>Intermediate Outcome</i>		
Federal government institutions and private-sector organizations understand their obligations under federal privacy legislation and individuals understand how to guard against threats to their personal information.	Privacy outcome for government initiatives or programs stemming from consultations or recommendations associated with the PIA process (Tracking of privacy outcomes from PIA consultations/ recommendations)	In 70 percent of the government initiatives or programs for which a high-priority PIA was reviewed and a recommendation was issued, the consultations with or recommendations from the OPC resulted in stronger privacy protections
	Extent to which private-sector organizations understand their obligations under PIPEDA (Biennial polling of a sector of private industry)	More than 50 percent of private-sector organizations report having at least moderate awareness of their obligations under PIPEDA
<i>Immediate Outcomes</i>		
Individuals have relevant information about their privacy rights and are enabled to guard against threats to their personal information.	Reach of target audience with OPC public education and communications activities (Analysis of reach is based on media monitoring, visits to the OPC website and blogs, audience size for speeches and events, distribution of materials, etc.)	100 citations of OPC officials in the media on selected communications initiatives per year At least 100,000 visits per month on the OPC website and 20,000 visits per month to the OPC blog At least one news release per month on a subject of particular interest to individuals At least 350 subscribers to the e-newsletter At least 1,000 communication tools distributed per year Two public education initiatives per year, designed for new individual target groups Two public events addressing needs of individual target groups
	Extent to which individuals know about the existence/role of the OPC, understand their privacy rights, and feel they have enough information about threats to privacy (Biennial public opinion polls and other research activities)	At least 20 percent of Canadians have awareness of the OPC At least 20 percent of Canadians have an "average" level of understanding of their privacy rights At least 35 percent of Canadians have some awareness of the privacy threats posed by new technologies

Expected Results	Performance Indicators (Performance Measurement Strategy)	Targets
Federal government institutions and private-sector organizations receive useful advice and guidance on privacy rights and obligations, contributing to better understanding and enhanced compliance.	Responsiveness of, or feedback from, federal government departments and private-sector organizations to OPC advice and guidance relating to privacy rights and obligations (Tracking and analysis of feedback and responses received)	75 percent of institutions and organizations are responsive to the OPC advice
	Reach of organizations with OPC policy positions, promotional activities and promulgation of best practices (Analysis of reach is based on reviews of Office statistics; analysis of top-10 pages of the website and writing of anecdotes on best practices; and an analysis of the targeting and distribution of public education initiatives)	At least 1,000 communication tools distributed per year At least one news release per month on a subject of particular interest to organizations Exhibiting at least four times throughout the year At least 350 subscribers to the e-newsletter Two public education initiatives annually designed for new organizational target groups Two public events/speaking engagements addressing needs of organizational target groups

Allocated Financial and Human Resources for Program Activity 3

	Forecast Spending 2010-2011	Planned Spending		
		2011-2012	2012-2013	2013-2014
Financial Resources (\$000)	3,788	3,976	3,976	3,976
Planned Human Resources (FTEs)		24	24	24

Planning Highlights for Program Activity 3

The OPC will continue to work toward the Public Outreach outcomes (as identified in the outcomes table starting two pages earlier), while also supporting the achievement of the third corporate priority – to “support Canadians, organizations and institutions to make informed privacy decisions nationally and internationally”. In addition to its usual ongoing activities, the OPC will conduct the following initiatives in 2011-2012:

- Continue to create and disseminate tools in a variety of formats (electronic, video, audio and print) to support targeted outreach to communities that would benefit from such information.
- Develop and promote new guidance in the priority privacy issue areas identified by the Office (on topics, for example, such as behavioural targeting and cookie use), in order to increase compliance with federal privacy law among public- and private-sector organizations.

- Implement a communications strategy to reach the public sector, so organizations understand the OPC's requirements in relation to the 2010 Treasury Board Secretariat Directive on PIAs; the strategy could include publications, fact sheets, web work, speaking engagements, training for ATIP co-ordinators, etc.
- Provide more opportunities for stakeholders to interact with Office specialists and knowledgeable members of the privacy community through expanded public speakers series, support for innovative and collaborative privacy seminars, and participation in specialized conferences.
- Educate small- and medium-size enterprises (SME) on their responsibilities to comply with PIPEDA, using outreach activities (especially in Toronto), and guidelines in the form of FAQs.
- Set up a youth council in Toronto to better understand issues in youth privacy.

Benefits for Canadians from Program Activity 3

The Privacy Commissioner of Canada has a mandate to raise awareness of rights and obligations under privacy laws. By having a more in-depth understanding of Canadians' views and concerns with respect to their personal information, the OPC can better educate individuals about their rights and help them make informed choices with respect to their personal information protection. By helping organizations understand their responsibilities under federal privacy laws, and by encouraging them to better protect the personal information in their care, Canadians ultimately benefit from enhanced privacy protection.

2.5 Program Activity 4: Internal Services

Activity Description

Internal Services are groups of related activities and resources that support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. As a small entity, the OPC's internal services include two sub-activities: governance and management support, and resource management services (which also incorporate asset management services). Communications services are not included in Internal Services but rather form part of Program Activity 3 – Public Outreach. Similarly, legal services are excluded from Internal Services at OPC, given the legislated requirement to pursue court action under the two federal privacy laws. Legal services form part of Program Activity 1 – Compliance Activities, and Program Activity 2 – Research and Policy Development.

Expected Result	Performance Indicator (Performance Measurement Strategy)	Target
The OPC achieves a standard of organizational excellence, and managers and staff apply sound business management practices.	Ratings against the Management Accountability Framework (MAF) (Review of results from the biennial MAF self-assessment exercise and annual progress reports)	Strong or acceptable rating on 70 percent of the MAF areas of management

Allocated Financial and Human Resources for Program Activity 4

	Forecast Spending 2010-2011	Planned Spending		
		2011-2012	2012-2013	2013-2014
Financial Resources (\$000)	5,358	5,086	5,086	5,086
Planned Human Resources (FTEs)		46	46	46

Planning Highlights for Program Activity 4

The OPC will continue to work toward achieving and maintaining a standard of organizational excellence and will have managers and staff apply sound business management practices. Over the next three years, and more particularly in 2011-2012, the OPC will enhance and sustain its organizational capacity (the fourth corporate priority) by pursuing the following Internal Services activities, in addition to its usual ongoing activities:

- Implement a comprehensive Talent Management Program, developed in 2010-2011. It is composed of activities to support recruitment, training, performance evaluation, retention, succession planning and the development of competencies.
- Enhance employee skills through mentoring, training and coaching opportunities.
- Encourage the formation of issue-specific teams, drawing from across the organization and capitalizing on the experience and skills that already exist within the OPC, to address emerging threats to privacy rights.
- Create internal opportunities for employee assignments and interdisciplinary teamwork; promote active employee involvement in projects and dialogue with external experts to promote learning and integration; and broaden the exchange of knowledge among staff to foster a more holistic understanding of privacy issues being investigated, audited or researched. Examples of such innovative approaches include expanding research or investigation teams with staff from different areas of the Office, requesting employee input to design changes to the case-management system, and continuing to facilitate access to legal advice through 'duty counsel' or informal counselling.
- Continue to build and populate knowledge-sharing tools on existing IT infrastructure, thereby providing OPC staff with the latest developments in privacy research and insight.
- Make better use of available information tools and technologies (such as information databases, SharePoint electronic collaboration tool) and install new ones (e.g. a video conferencing solution) to enhance knowledge management within and between the different branches of the Office.
- Start implementing the 2011-2014 Information Management/Information Technology Strategy and finish addressing recommendations from the 2009 Information Management Audit Report.
- Start applying a uniform approach to all OPC initiatives involving significant change by implementing a recently-approved Change Management Strategy and accompanying tools.

Section III: Supplementary Information

3.1 Financial Highlights

The future-oriented financial highlights presented in this *Report on Plans and Priorities* are intended to serve as a general overview of the Office's financial position and operations. These financial highlights are prepared on an accrual basis to strengthen accountability and improve transparency and financial management.

Future-oriented financial statements can be found at http://www.priv.gc.ca/information/02_05_e.cfm

3.2 List of Tables

Table 6 – Internal Audit

The anticipated audits as per the OPC Risk-Based Internal Audit Plan for 2010-2011 to 2012-2013 are presented in the table at: http://www.priv.gc.ca/information/pub/ia_index_e.cfm#contenttop.

Table 11 – Summary of Capital Spending by Program Activity

Program Activity (\$000)	Forecast Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012	Planned Spending 2012-2013	Planned Spending 2013-2014
Internal Services	550	350	350	550
Total	550	350	350	550

In 2008-09, the Office changed its accounting for capital assets. The Office has adopted a policy of capitalizing individual acquisitions having a cost of \$2,500 or more. This represents a change. As in prior years, the Office capitalized collections of individual items with a combined invoice value of \$2,500 or more. Management believes that this new policy provides more useful information. As a result, certain items previously recorded as capital assets no longer meet policy requirements.

The increase of \$200,000 in 2010-2011 was due to the replacement of main server infrastructure equipment every three years.

3.3 Other Items of Interest

Legislation Administered by the Privacy Commissioner

Privacy Act	R.S.C. 1985, ch. P21, amended 1997, c.20, s. 55
Personal Information Protection and Electronic Documents Act	2000, c.5

Statutory Annual Reports, other Publications and Information

For further information about the OPC and available resources, please visit the OPC website at http://www.priv.gc.ca/index_e.cfm or contact the Office toll-free at: 1-800-282-1376.

Section III : Renseignements supplémentaires

3.1 Principales données financières

Les points saillants des états financiers prospectifs présentés dans le présent *Rapport sur les plans et les priorités* constituent un aperçu général de la situation et des opérations du Commissariat. Ces états financiers sont établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice afin de renforcer la responsabilisation et d'améliorer la transparence et la gestion financière.

Les états financiers prospectifs peuvent être consultés à http://www.priv.gc.ca/information/02_05_fcfm

3.2 Liste des tableaux

Tableau 6 — Vérification interne

Les vérifications prévues selon le Plan de vérification interne axé sur les risques du CPVP pour les exercices 2010-2011 à 2012-2013 sont présentées dans le tableau que l'on trouve à http://www.priv.gc.ca/information/pub/la_index_fcfm#contenitop.

Tableau 11 — Récapitulatif des dépenses en capital par activité de programme

Activité de programme (en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses prévues 2013-2014
Services internes	550	350	350	550
Total	550	350	350	550

En 2008-09, le Commissariat a modifié sa façon de comptabiliser les immobilisations corporelles. Le Commissariat a adopté une convention comptable afin de capitaliser individuellement les articles ayant un coût initial de 2 500 \$ et plus. Ceci représente un changement par rapport aux exercices précédents alors que le Commissariat capitalisait sur la base du total d'une facture de 2 500 \$ et plus. La direction estime que cette nouvelle convention comptable donne des informations plus utiles. Suite à cette modification, il en a résulté que certains items comptabilisés précédemment comme immobilisations corporelles ne rencontraient plus les exigences de la convention comptable.

L'augmentation de 200 000 dollars en 2010-2011 s'explique par le remplacement de l'équipement de l'infrastructure du serveur principal aux trois ans.

3.3 Autres points d'intérêt

Lois appliquées par la commissaire à la protection de la vie privée

<i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i>	L.R.C. 1985, chap. P21, modifiée en 1997, chap. 20, art. 55
<i>Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques</i>	2000, chap. 5

Rapports annuels prévus par la loi, autres parutions et renseignements

Pour de plus amples renseignements concernant le Commissariat et les ressources offertes, veuillez consulter son site Web à http://www.priv.gc.ca/index_fcfm ou communiquer avec le Commissariat en composant le numéro sans frais 1-800-282-1376.

- (p. ex. une solution de vidéoconférence) pour améliorer la gestion du savoir au sein des différentes directions du Commissariat et entre celles-ci.
- Commencer à mettre en œuvre la stratégie de gestion de l'information et des technologies de l'information de 2011-2014 et achever la mise en œuvre des recommandations du rapport de vérification de la gestion de l'information de 2009.
- Commencer à appliquer une méthode uniforme pour toutes les initiatives du CPVP impliquant un changement notable en mettant en œuvre la stratégie de gestion du changement récemment approuvée et en utilisant les outils connexes.

en vertu des deux lois fédérales sur la protection des renseignements personnels. Les services juridiques font donc partie de l'activité de programme 1 — Activités relatives à la conformité, et de l'activité de programme 2 — Recherche et élaboration de politiques.

Résultat prévu	Indicateur de rendement (Stratégie de mesure du rendement)	Cible
Le CPVP atteint une norme d'excellence organisationnelle, et les gestionnaires de même que le personnel appliquent de saines pratiques de gestion des activités.	Notes obtenues par rapport au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) (Examen des résultats du rapport de l'exercice biennal d'autoévaluation du CRG et du rapport annuel d'étape)	Notes élevées ou acceptables pour 70 % des éléments de gestion du CRG.

Ressources humaines et financières attribuées à l'activité de programme 4

Prévision des dépenses 2010-2011	Dépenses prévues		
	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Ressources financières (en milliers de \$)	5 358	5 086	5 086
Ressources humaines prévues (ETP)	46	46	46

Points saillants de la planification pour l'activité de programme 4

Le Commissariat continuera de s'efforcer d'atteindre et de maintenir une norme d'excellence organisationnelle en plus d'exiger que ses gestionnaires et son personnel appliquent de saines pratiques de gestion des activités. Au cours des trois prochains exercices, et plus particulièrement en 2011-2012, le CPVP augmentera et maintiendra sa capacité organisationnelle (sa quatrième priorité) en réalisant les activités liées aux services internes suivantes, en plus de ses activités habituelles :

- Mettre en œuvre le vaste programme de gestion des talents, qui a été élaboré en 2010-2011. Le programme comprend des activités visant à faciliter le recrutement, la formation, l'évaluation du rendement, le maintien en poste, la planification de la relève et le perfectionnement des compétences.
- Accroître les compétences des employés grâce à des occasions de mentorat, de formation et de coaching.
- Encourager la formation d'équipes qui se consacrent à une question précise, en réunissant des membres provenant de l'ensemble de l'organisation et en tirant parti de l'expérience et des compétences qui existent déjà au sein du CPVP, pour faire face aux nouvelles menaces qui pèsent sur le droit à la vie privée.
- Créer des possibilités d'affectation et de travail interdisciplinaire à l'interne; stimuler la participation active des employés aux projets et au dialogue avec les spécialistes de l'extérieur pour favoriser l'apprentissage et la cohérence; élargir l'échange de connaissances entre les membres du personnel pour favoriser une compréhension plus globale des questions liées à la vie privée qui font l'objet d'une enquête, d'une vérification ou d'une recherche. Voici quelques exemples d'approches innovatrices : adjoindre aux équipes de recherche ou d'enquête du personnel provenant d'autres secteurs du Commissariat, solliciter les commentaires des employés sur la modification du système de gestion des cas, et continuer de faciliter l'accès aux conseils juridiques par le biais d'un « avocat de service » et de consultations informelles.
- Continuer de créer des outils d'échange des connaissances sur l'infrastructure de TI actuelle et de les alimenter, et offrir ainsi au personnel du CPVP les informations les plus récentes sur les recherches et les réflexions en matière de protection de la vie privée.
- Faire une meilleure utilisation des outils d'information et des technologies de l'information (p. ex. bases de données de renseignements, outil de collaboration électronique SharePoint) et en installer de nouveaux

Points saillants de la planification pour l'activité de programme 3

Le Commissariat continuera de travailler à l'atteinte des résultats liés à la sensibilisation du grand public, tels qu'ils sont indiqués dans le tableau ci-dessus, tout en appuyant sa troisième priorité — « Aider les Canadiennes et les Canadiens, les organisations et les institutions à prendre des décisions plus éclairées en matière de protection de la vie privée, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale ». Le CPVP ajoutera les initiatives suivantes à ses activités courantes en 2011-2012 :

- Continuer de créer et de diffuser des outils sous diverses formes (électronique, vidéo, audio et imprimée) pour appuyer les efforts de sensibilisation ciblant des communautés qui bénéficieraient de cette information.
- Elaborer et faire connaître de nouveaux éléments d'orientation pour les domaines prioritaires déterminés par le Commissariat (par exemple, le ciblage des comportements et l'utilisation de témoins), afin d'accroître la conformité aux lois fédérales sur la protection des renseignements personnels parmi les organisations des secteurs public et privé.
- Mettre en œuvre une stratégie de communication pour sensibiliser le secteur public, de manière à ce que les organisations comprennent les exigences du CPVP relativement à la Directive du Secrétaire du Conseil du Trésor sur les EFVP datant de 2010; la stratégie pourrait comprendre des publications, des fiches d'information, une présence sur le Web, des allocutions, de la formation pour les coordonnateurs de l'ALPRP, etc.
- Offrir aux intervenants d'avantage d'occasions de dialogue avec les spécialistes du Commissariat et les gens bien informés de la communauté de la protection de la vie privée par le biais de séries de conférences publiques, d'un soutien à l'organisation conjointe de séminaires innovateurs sur la protection de la vie privée et de la participation à des conférences spécialisées.
- Informer les petites et moyennes entreprises (PME) sur l'obligation qu'elles ont de se conformer à la LRPDP, en menant des activités de sensibilisation (particulièrement à Toronto) et en diffusant des lignes directrices sous forme de FAQ.
- Mettre sur pied un conseil jeunesse à Toronto pour mieux comprendre les enjeux liés à la protection de la vie privée des jeunes.

Avantages de l'activité de programme 3 pour les Canadiennes et les Canadiens

La commissaire à la protection de la vie privée du Canada a pour mandat de mieux faire connaître les droits et obligations découlant des lois sur la protection des renseignements personnels. C'est grâce à une meilleure compréhension des points de vue et des inquiétudes des citoyens canadiens concernant leurs renseignements personnels que le CPVP peut mieux sensibiliser les personnes à leurs droits et les aider à faire des choix éclairés relativement à la protection de ces renseignements. Quand le CPVP aide les organisations à comprendre leurs responsabilités en vertu des lois fédérales sur la protection des renseignements personnels et les encourage à mieux protéger les renseignements personnels qu'elles détiennent, les Canadiennes et les Canadiens y gagnent, car ils bénéficient d'une plus grande protection de leur vie privée.

2.5 Activité de programme 4 : Services internes

Description de l'activité

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Les services internes du CPVP, une petite entité, comprennent deux sous-activités : soutien à la gouvernance et à la gestion, et services de gestion des ressources (qui comprennent également les services de gestion des biens). Les services de communication ne sont pas compris dans les services internes, mais font plutôt partie de l'activité de programme 3 — Sensibilisation du grand public. De la même manière, les services juridiques sont exclus des services internes au CPVP, compte tenu de l'exigence légale d'intenter des poursuites judiciaires

Résultats prévus	Indicateurs de rendement (Stratégie de mesure du rendement)	Cibles
Les institutions fédérales et les organisations du secteur privé reçoivent des conseils utiles et des indications sur les droits et obligations en matière de protection de la vie privée, ce qui les aide à mieux comprendre et respecter les lois.	Mesure dans laquelle les personnes connaissent l'existence et le rôle du CPVP, comprennent leur droit à la vie privée et ont l'impression d'avoir suffisamment d'information sur les menaces à la vie privée (Sondage d'opinion biennal et autres activités de recherche) Au moins 20 % des Canadiennes et des Canadiens ont une compréhension « moyenne » de leur droit à la vie privée. Au moins 35 % des Canadiennes et des Canadiens ont une certaine connaissance des menaces que représentent les nouvelles technologies pour la protection de la vie privée.	75 % des institutions et des organisations sont réceptives aux conseils du CPVP.
	Réceptivité (ou commentaires) des ministères fédéraux et des organisations du secteur privé à l'égard des conseils et des indications du CPVP sur les droits et les obligations en matière de protection de la vie privée (Suivi et analyse des commentaires reçus)	Distribution d'au moins 1 000 outils de communication par année Au moins un communiqué par mois sur un sujet intéressant tout particulièrement les organisations Au moins quatre expositions par année Au moins 350 abonnés au bulletin électronique Deux initiatives de sensibilisation du public par année, conçues pour de nouveaux groupes organisationnels Deux événements publics ou conférences répondant aux besoins des groupes organisationnels cibles
	Capacité de communiquer aux organisations les positions stratégiques et les activités promotionnelles du CPVP et de faire la promotion des pratiques exemplaires (Analyse de la capacité fondée sur les éléments suivants : examen des statistiques du Commissariat; analyse des 10 pages les plus consultées sur le site Web et rédaction d'exemples de pratiques exemplaires; analyse du ciblage et de la répartition des initiatives de sensibilisation du public)	

Ressources humaines et financières attribuées à l'activité de programme 3

Prévision des dépenses 2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Ressources financières (en milliers de \$)	3 788	3 976	3 976
Ressources humaines prévues (ETP)	24	24	24

Résultats prévus	Indicateurs de rendement (Stratégie de mesure du rendement)	Cibles
Résultat intermédiaire		
<p>Les institutions fédérales et les organisations du secteur privé comprennent leurs obligations en vertu des lois fédérales sur la protection des renseignements personnels et les personnes comprennent comment se protéger contre les risques d'utilisation indu.</p>	<p>Résultat des initiatives et programmes gouvernementaux sur la protection de la vie privée découlant des consultations et recommandations associées au processus d'EFVP</p> <p>(Suivi des résultats sur la protection de la vie privée qui découlent des consultations et recommandations associées aux EFVP)</p>	<p>Plus de 50 % des organisations du secteur privé affirment avoir au moins une compréhension « moyenne » de leurs obligations aux termes de la LPRPDE.</p>
Résultats immédiats		
<p>Atteinte du public visé grâce aux activités de sensibilisation du public et de communication du CPVP</p> <p>(Analyse de l'atteinte du public visé grâce aux éléments suivants : surveillance des reportages des médias, visites du site Web et du blogue du Commissariat, taille de l'auditoire aux discours et aux événements, distribution de documents, etc.)</p>	<p>100 citations de représentants du CPVP dans les médias par année (citations portant sur des initiatives de communication précises)</p> <p>Au moins 100 000 visites par mois sur le site Web du CPVP et 20 000 visites par mois sur son blogue</p> <p>Au moins un communiqué par mois concernant un sujet intéressant tout particulièrement les personnes</p> <p>Au moins 350 abonnés au bulletin électronique</p> <p>Distribution d'au moins 1 000 outils de communication par année</p> <p>Deux initiatives de sensibilisation du public par année, conçues pour de nouveaux groupes cibles</p> <p>Deux événements publics répondant aux besoins de groupes cibles particuliers</p>	<p>Les personnes ont accès à des renseignements pertinents sur leur droit à la vie privée, qui les aident à se protéger contre les menaces qui pèsent sur leurs renseignements personnels.</p>

- En se servant de comparaisons avec ce qui se fait dans d'autres pays, définir plus précisément et faire connaître la position du Commissionariat sur l'utilisation de l'ADN à des fins médico-légales.
- Améliorer la compréhension qu'a le CPVP de comment la nouvelle génération de dispositifs en réseau, entre autres les téléphones intelligents, les boîtiers décodeurs et les réseaux électriques intelligents, traite les données recueillies au sujet des personnes.
- Trouver des outils et du matériel de sensibilisation du public qui aident les Canadiennes et les Canadiens à comprendre comment protéger leurs renseignements personnels, que ce soit par des modèles d'autorisation améliorés, des mesures de protection technique ou des ententes contractuelles.
- À partir des synthèses des décisions des tribunaux et des conclusions d'enquêtes, élaborer des documents d'orientation et des outils d'interprétation pour aider les organisations à appliquer la LPRPDE et la Loi sur la protection des renseignements personnels.
- Continuer de mettre à profit les relations existantes avec les universitaires, les groupes de défense des droits, les associations professionnelles et d'autres pour déterminer les sujets de recherche portant sur les tendances technologiques et sociales qui représentent un nouveau défi pour le droit à la vie privée au Canada.
- Continuer de renforcer les relations avec le Parlement et les autorités internationales de protection des données.
- Collaborer avec l'industrie pour que le CPVP puisse approfondir sa compréhension des répercussions de la LPRPDE sur les entreprises et pour éclairer les décisions liées aux modifications législatives qui seront apportées à cette loi.

Avantages de l'activité de programme 2 pour les Canadiennes et les Canadiens

Le Commissionariat fonde ses avis et ses directives sur sa connaissance des nouveaux enjeux aussi bien que des enjeux systémiques en matière de protection de la vie privée, ce qui contribue à éclairer les organisations quant aux répercussions de leurs actes sur la vie privée. Pour les législateurs, les répercussions touchent les lois et les règlements et, pour les organisations et la population, elles touchent les décisions qu'elles prennent chaque jour dans le marché. Pour que le Canada soit reconnu comme un chef de file de la protection de la vie privée et pour qu'il ait une influence positive sur l'élaboration de lois et d'ententes de coopération internationales dans ce domaine, il est essentiel d'améliorer la compréhension des enjeux nationaux et internationaux en matière de protection de la vie privée et d'accroître notre capacité à y faire face.

Grâce aux activités de recherche efficaces et bien communiquées, aux positions stratégiques et aux conseils juridiques du Commissionariat, les décideurs peuvent mieux évaluer leurs actes et mesurer les risques qui en découlent pour la protection de la vie privée. Les organisations, de leur côté, sont capables de s'acquitter plus efficacement de leurs obligations en matière de protection de la vie privée.

2.4 Activité de programme 3 : Sensibilisation du grand public

Description de l'activité

Le CPVP mène des activités de communication et de sensibilisation du public comprenant des allocations et des événements spéciaux, des relations avec les médias ainsi que la création et la distribution de matériel promotionnel et pédagogique. Les activités de sensibilisation du public permettent à chacun d'avoir accès à de l'information sur la protection de la vie privée et des renseignements personnels pour se protéger et exercer ses droits. Ces activités permettent également aux organisations de comprendre leurs obligations en vertu des lois fédérales sur la protection des renseignements personnels.



- Renforcer la capacité du CPVP à recenser, à analyser et à mettre à l'épreuve les nouvelles technologies et les innovations en matière de réseau, en le faisant de plus en plus en partenariat avec les organismes internationaux de protection des données.
 - Faire le suivi des vérifications antérieures du Programme de protection des passagers et du CANAFE, et continuer d'accorder la priorité à l'examen des évaluations des facteurs relatifs à la vie privée qui sont liées à la sécurité publique.
 - Elaborer de l'information pour les consommateurs sur l'incidence qu'ont sur la vie privée les tests génétiques offerts directement aux consommateurs.
- Le Commissariat continuera de travailler à l'atteinte des résultats de recherche et d'élaboration de politiques, tels qu'ils sont indiqués dans le tableau ci-dessus, tout en appuyant sa deuxième priorité — « Exercer un leadership pour promouvoir quatre domaines prioritaires en matière de protection de la vie privée : technologies de l'information, sécurité publique, intégrité et protection de l'identité et renseignements génétiques ». Le CPVP ajoutera les initiatives suivantes à ses activités courantes en 2011-2012 :

Points saillants de la planification pour l'activité de programme 2

Prévision des dépenses 2010-2011	Ressources financières (en milliers de \$)		Ressources humaines prévues (ETP)	
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2013-2014
	5 442	5 206	5 206	19
	19	19		

Ressources humaines et financières attribuées à l'activité de programme 2

Résultats prévus	Indicateurs de rendement (Stratégie de mesure du rendement)	Cibles
Le travail des parlementaires est facilité par une capacité efficace de corner les enjeux liés à la protection de la vie privée et d'élaborer des positions stratégiques qui sont respectueuses de la vie privée à l'intention du gouvernement fédéral et du secteur privé.	(Suivi de l'incidence des travaux du CPVP dans le cadre de comparutions devant des comités parlementaires, de présentations ou d'autres formes de soutien aux parlementaires)	Les positions du CPVP constituent une valeur ajoutée pour les parlementaires et les intervenants clés.
Le savoir sur les enjeux systémiques liés à la protection de la vie privée au pays et à l'étranger s'améliore grâce à la recherche et à l'échange d'information, en vue de faire progresser les dossiers de protection de la vie privée d'intérêt commun, d'améliorer la sensibilisation et d'augmenter la sensibilisation et de la protection de la vie privée.	Les intervenants ont eu accès aux produits de recherche et aux documents de sensibilisation du CPVP et en ont tenu compte dans leur prise de décisions. (Examen des rapports d'étape en fonction des plans opérationnels pour les quatre enjeux prioritaires liés à la protection de la vie privée afin de démontrer l'incidence des produits de recherche et des documents de sensibilisation du Commissariat sur les intervenants)	Les initiatives relevant des quatre enjeux prioritaires (100 %) liés à la protection de la vie privée du CPVP ont suscité l'adhésion des intervenants visés. Selon des preuves documentées, les produits de recherche et les documents de sensibilisation du Commissariat ont eu une incidence sur les intervenants.

- Apporter des changements à la conception du nouveau système de gestion des cas afin d'améliorer le suivi et la gestion des enquêtes, et la production de rapports sur celles-ci, ainsi que l'accès à l'information stratégique pour la prise de décisions.

- Se préparer en vue des responsabilités supplémentaires qui résulteront des modifications législatives, en particulier la nouvelle loi anti-pourriel et la loi qui devrait rendre obligatoire le signalement des atteintes à la protection des données, en élaborant de nouveaux protocoles, des cadres décisionnels et des ententes sur l'échange de renseignements, et en fournissant de la formation aux employés.

- Effectuer des vérifications du secteur public portant sur les opérations financières et les activités d'application de la loi, et une vérification du secteur privé portant sur les pratiques d'un détaillant national en matière de protection de la vie privée; effectuer des vérifications de suivi du Programme de protection des passagers, des rapports annuels fédéraux sur la protection des renseignements personnels et du CANAFE, le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada.

Avantages de l'activité de programme 1 pour les Canadiennes et les Canadiens

Les services d'enquête du CPVP contribuent à la protection du droit à la vie privée des Canadiennes et des Canadiens. Les vérifications et les examens des EFVP visent aussi à améliorer la gestion de la protection de la vie privée dans les organisations et à augmenter la responsabilité de ces dernières à cet égard, renforçant ainsi le droit à la vie privée des personnes, tant pour les générations d'aujourd'hui que pour celles de demain. La collaboration avec les homologues des provinces, des territoires et des autres pays contribue à une meilleure application des lois sur la protection des renseignements personnels.

2.3 Activité de programme 2 : Recherche et élaboration de politiques

Description de l'activité

Le CPVP est le centre d'expertise des nouveaux enjeux en matière de protection de la vie privée au Canada et ailleurs, car il effectue des recherches sur les tendances et les avancées technologiques, surveille les initiatives législatives et réglementaires, prépare des analyses juridiques, stratégies et techniques sur les principaux enjeux et élabore des positions stratégiques qui renforcent la protection du droit à la vie privée. Une part importante du travail consiste à aider la commissaire et la haute gestion à conseiller le Parlement sur l'incidence éventuelle que les lois et programmes gouvernementaux et les initiatives du secteur privé proposés peuvent avoir sur la vie privée.



Résultats prévus	Indicateurs de rendement (Stratégie de mesure du rendement)	Cibles
Les parlementaires et les intervenants clés bénéficient d'une information claire, pertinente et de conseils opportuns et impartiaux sur l'incidence des changements apportés aux lois, aux règlements et aux politiques sur la vie privée.	Les renseignements et les conseils (Suivi de la réaction des intervenants aux renseignements et aux conseils fournis par le CPVP)	Les positions du CPVP constituent une valeur ajoutée pour les parlementaires et les intervenants clés.
Résultats intermédiaires		

Activité de programme 1 : Activités relatives à la conformité			
Résultats prévus		Indicateurs de rendement (Stratégie de mesure du rendement)	Cibles
Les pratiques des institutions fédérales et des organisations du secteur privé en matière de protection de la vie privée sont vérifiées ou examinées (entre autres au moyen de l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée des initiatives gouvernementales nouvelles et existantes) afin de déterminer si elles respectent les lois et politiques fédérales en matière de protection de la vie privée.		Proportion des vérifications et des examens des EFVP réalisés dans les délais prévus	90 % des vérifications sont réalisées dans les délais prévus et 70 % des examens des EFVP le sont dans les 120 jours suivant leur réception
		(Examen et analyse des statistiques sur l'achèvement des projets de vérification et d'EFVP)	75 % des institutions qui ont soumis une EFVP durant l'année se sont montrées réceptives aux conseils du CPVP.
		Commentaires et mesures des ministères fédéraux en réaction aux conseils du CPVP sur les EFVP	(Suivi et analyse des réactions aux EFVP)

Ressources humaines et financières attribuées à l'activité de programme 1

Prévision des dépenses 2010-2011	Dépenses prévues		
	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Ressources financières (en milliers de \$)	9 631	10 391	10 391
Ressources humaines prévues (ETP)	87	87	87

Points saillants de la planification pour l'activité de programme 1

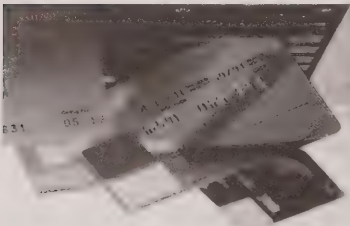
Le CPVP continuera de s'employer à réaliser les activités relatives à la conformité, telles qu'elles sont indiquées dans le tableau ci-dessus, tout en appuyant sa première priorité — « Concevoir, adopter et mettre en œuvre de nouveaux modèles de prestation des services afin de maximiser les résultats pour la population canadienne ». Le CPVP ajoutera les initiatives suivantes à ses activités courantes en 2011-2012 :

- Adopter de nouveaux modèles de prestation des services pour traiter plus efficacement les plaintes :
 - Intégrer le nouveau bureau de Toronto à tous les aspects des activités du CPVP pour faire en sorte que la prestation des services se fasse de façon cohérente et harmonieuse, y compris les activités liées à la conformité et à la sensibilisation.
 - Communiquer avec les mis en cause de manière plus directe, par exemple en effectuant des visites sur place pour tirer au clair les enjeux plutôt que de lancer une enquête, s'il y a lieu.
 - Développer et maintenir des relations plus étroites avec les intervenants du domaine de la protection de la vie privée pour faciliter la compréhension de leurs besoins en matière d'information.
- Renforcer le processus de réception des plaintes et des demandes de renseignements, en rendant disponible en ligne un formulaire de plainte.
- Rendre publiques les normes de service pour les demandes de renseignements et les plaintes, et mettre en place un processus pour faire le suivi et rendre compte du rendement du CPVP en fonction de ces normes.

2.2 Activité de programme 1 : Activités relatives à la conformité

Description de l'activité

Le Commissariat est mandaté pour faire enquête sur les plaintes concernant la protection de la vie privée et répondre aux demandes de renseignements des personnes et des entreprises. Par des vérifications et des examens, le Commissariat évalue aussi comment les organismes se plient aux exigences des deux lois fédérales régissant la protection de la vie privée et fait des recommandations pour l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFPV), en application de la politique du Conseil du Trésor. Cette activité est appuyée par une équipe juridique qui offre des conseils d'expert et du soutien aux recours en justice, et une équipe de recherche composée d'agents principaux de soutien technique et d'évaluation des risques.



Activité de programme 1 : Activités relatives à la conformité		
Résultats prévus	Indicateurs de rendement (Stratégie de mesure du rendement)	Cibles
Résultats intermédiaires		
Les institutions fédérales et les organisations du secteur privé respectent leurs obligations en vertu des lois fédérales sur la protection des renseignements personnels et mettent en œuvre des pratiques modernes de protection des renseignements personnels.	Mesure dans laquelle les recommandations des enquêtes et des vérifications sont acceptées et mises en œuvre avec le temps (Suivi et analyse des réponses aux rapports d'enquête et de vérification)	90 % des recommandations d'enquêtes « fondées », « résolues », et « fondées et mises en œuvre dans un délai d'un an après le rapport. 90 % des recommandations des vérifications sont entièrement acceptées par les entités. Au moment d'entamer une nouvelle vérification, deux ans après le rapport de vérification initial, des mesures ont été prises pour 90 % des recommandations.
Les institutions fédérales et les organisations du secteur privé respectent leurs obligations en vertu des lois fédérales sur la protection des renseignements personnels et mettent en œuvre des pratiques modernes de protection des renseignements personnels.	Mesure dans laquelle les obligations sont respectées grâce aux recours en justice (Examen et analyse des dossiers de recours en justice et des statistiques concernant les règlements)	Les obligations juridiques sont respectées dans 80 % des cas, soit par un règlement satisfaisant pour la commissaire ou par un jugement exécuté par un tribunal.
	Opportunité des réponses du CPVP aux plaintes (Analyse des statistiques du Commissariat sur le temps de traitement)	95 % des plaintes ont obtenu une réponse dans une période de 12 mois suivant leur réception. (Nota: Le CPVP va revoir ses normes de services au cours de 2011-2012 afin de définir des temps de traitement propres aux différents types de réponse aux plaintes).
Résultats immédiats		
Les personnes reçoivent en temps opportun des réponses efficaces à leurs demandes de renseignements et leurs plaintes.	Opportunité des réponses du CPVP aux plaintes (Analyse des statistiques du Commissariat sur le temps de traitement)	95 % des plaintes ont obtenu une réponse dans une période de 12 mois suivant leur réception. (Nota: Le CPVP va revoir ses normes de services au cours de 2011-2012 afin de définir des temps de traitement propres aux différents types de réponse aux plaintes).

Section II : Analyse des activités de programme

2.1 Résultat stratégique

Tant les activités que les efforts du Commissariat sont axés sur l'atteinte de son résultat stratégique, qui consiste à protéger le droit des individus à la vie privée. Le Commissariat joue un rôle de chef de file en encourageant les organisations qui traitent les renseignements personnels des Canadiennes et des Canadiens à respecter leur droit à la vie privée. Les commissaires à la protection de la vie privée des provinces et des territoires, les autorités protégeant les données et d'autres organismes internationaux, les groupes de défense de la vie privée, les responsables de la protection de la vie privée, les associations professionnelles, les représentants des consommateurs, les universitaires, les comités parlementaires ainsi que les ministères et organismes du gouvernement contribuent tous à cette mission.

Résultat stratégique : Le droit des individus à la vie privée est protégé.		
Résultat prévu	Indicateur de rendement	Cible
Résultat final pour les Canadiennes et les Canadiens		
Le CPVP joue un rôle de chef de file en encourageant les institutions fédérales et les organisations du secteur privé à respecter le droit des individus à la vie privée et à protéger les renseignements personnels qui les concernent.	Étendue et orientation des changements dans les pratiques des institutions fédérales et des organisations du secteur privé en matière de protection de la vie privée.	Trois (3) sur une échelle de un à cinq, ce qui signifie que l'on peut observer « certaines étapes préparatoires pour la mise en œuvre de changements » par rapport aux données de base de 2010-2011 (d'ici le 31 mars 2012).

Cet indicateur englobant provient de l'information sur le rendement tirée des indicateurs suivants qui ont servi à mesurer les activités de programme du CPVP :		
• La mesure dans laquelle les recommandations des enquêtes (« fondées », « résolues » et « fondées et résolues ») sont acceptées et mises en œuvre avec le temps (voir l'activité de programme 1).	• La mesure dans laquelle les recommandations des vérifications sont acceptées et mises en œuvre avec le temps (voir l'activité de programme 1).	• La valeur ajoutée que les positions du CPVP quant à l'incidence des lois et des règlements sur la protection de la vie privée représentent pour le Parlement (voir l'activité de programme 2).
• La valeur ajoutée que l'information et les conseils du CPVP sur certaines politiques et initiatives représentent pour les intervenants (voir l'activité de programme 2).	• Le résultat que les initiatives ou les programmes du gouvernement ont sur la vie privée selon les consultations ou les recommandations associées au processus d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (voir l'activité de programme 3).	• La mesure dans laquelle les organisations du secteur privé comprennent leurs obligations aux termes des lois fédérales sur la protection des renseignements personnels (voir l'activité de programme 3).

Les quatre activités de programme du CPVP sont décrites à la Section II et sont accompagnées d'un aperçu de l'activité (tel qu'il apparaît dans la partie II du Budget principal des dépenses); d'un tableau contenant de l'information sur les résultats prévus pour les Canadiennes et les Canadiens; des indicateurs de rendement (y compris la stratégie de mesure) et des cibles à atteindre d'ici le 31 mars 2012; des ressources financières et humaines attribuées; des points saillants en matière de planification pour 2011-2012; des avantages pour les Canadiennes et les Canadiens.

Le graphique indique une augmentation constante des ressources de référence pour la période de 2007-2008 à 2011-2012, puis un palier. La période d'augmentation reflète les ressources que le Commissariat a demandées dans deux analyses de rentabilité présentées au Groupe consultatif sur le financement et la surveillance des hauts fonctionnaires du Parlement, et tient compte des fonds supplémentaires pour la loi anti-pourriel.

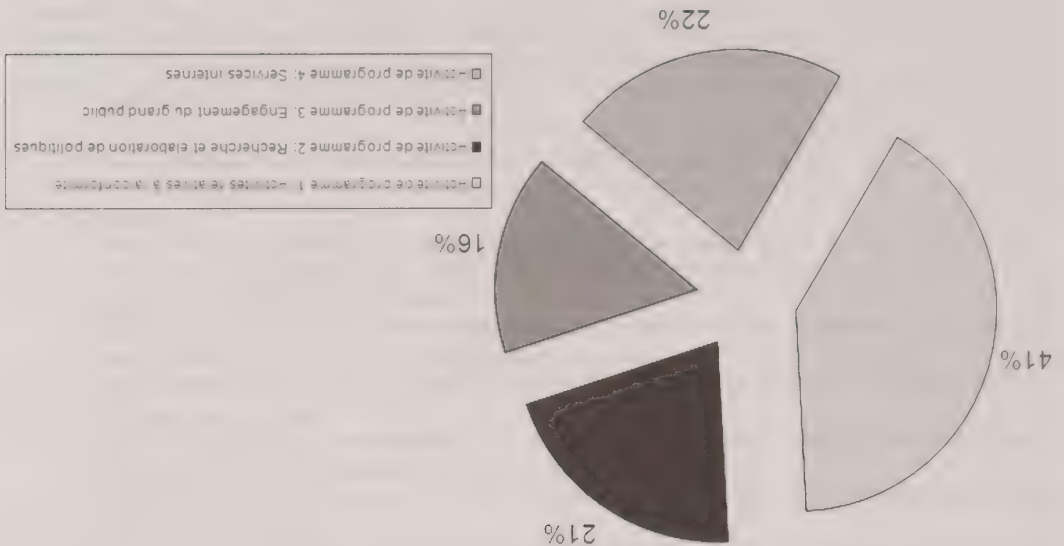
En 2008, le Commissariat a reçu des fonds supplémentaires pour :

- exécuter les programmes en fonction des nouvelles lois telles que la *Loi fédérale sur la responsabilité* et la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité* et le *financement des activités terroristes*;
- éliminer l'arriéré d'enquêtes;
- sensibiliser davantage le grand public,
- créer une fonction de vérification interne.

L'augmentation de 4,7 M\$ des fonds en 2008 a été étalée sur trois exercices financiers : 2008-2009, 2009-2010 et 2010-2011. Depuis 2010-2011, le budget du CPVP a bénéficié de ressources supplémentaires fournies pour la loi anti-pourriel. Ces ressources se chiffraient à 0,77 M\$ en 2010-2011 et un autre montant de 1,3 M\$ est prévu pour 2011-2012. L'augmentation combinée de 2,0 M\$ demeure stable pour l'exercice 2012-2013 et l'exercice suivant.

Répartition du financement pour 2011-2012 par activité de programme

Le schéma suivant présente la répartition du financement du Commissariat par activité de programme pour 2011-2012. Plus de 40 % des fonds du CPVP vont à l'activité de programme 1 — Activités relatives à la conformité — qui réunit les principaux mécanismes d'exécution de programme du Commissariat, soit l'examen des plaintes, les réponses aux demandes de renseignements, les vérifications et les examens des évaluations des facteurs relatifs à la vie privée.



au changement de manière positive. Le Commissariat mettra aussi à jour son plan intégré des activités et des ressources humaines, en gardant à l'esprit les aménagements organisationnels qui accroissent l'efficacité.

5. **Incidence sur l'organisation de la nouvelle loi anti-pourriel** — Risque lié à la mise en œuvre des nouvelles responsabilités découlant de la nouvelle loi anti-pourriel du Canada.

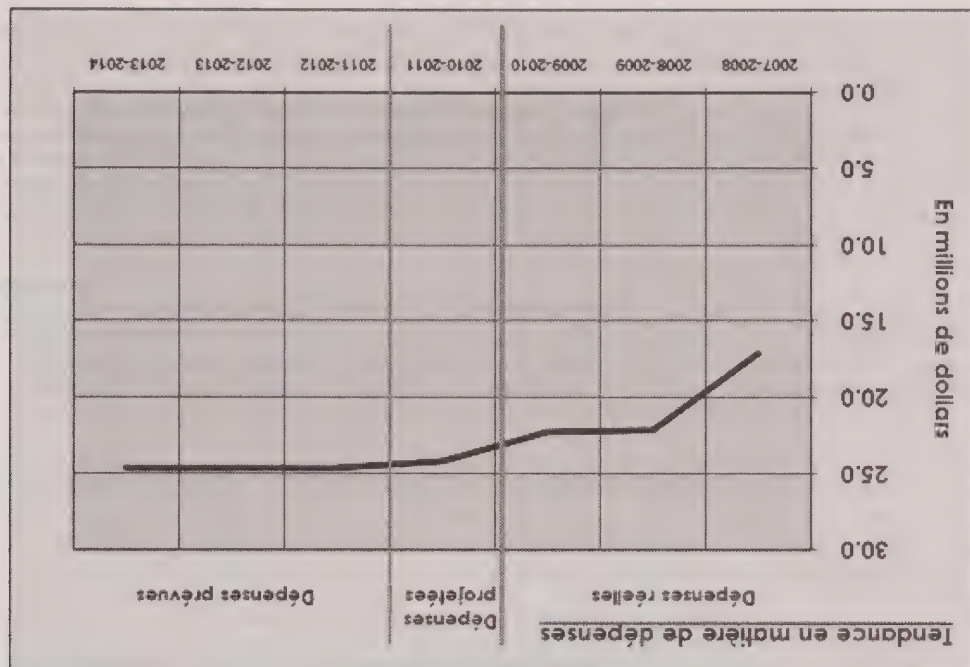
La nouvelle loi vise à restreindre la quantité de communications électroniques néfastes et trompeuses (pourriels) qui circulent au Canada. La nouvelle loi, adoptée en décembre 2010, élargit le mandat du CPVP en lui confiant des responsabilités en matière d'application de la loi qui sont partagées avec le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes et le Bureau de la concurrence. L'application de la loi devra être gérée adéquatement, compte tenu de l'incidence que les responsabilités accrues auront sur l'organisation à l'interne et de la nécessité de travailler avec d'autres organismes d'exécution. Pour atténuer le risque associé à ces changements, le CPVP collaborera avec les institutions partenaires afin d'élaborer une stratégie de communication qui informera les Canadiennes et les Canadiens des répercussions de la nouvelle loi dans leur vie et de gérer plus précisément les attentes relativement à ce qu'on peut faire. À l'interne, le Commissariat désignera un représentant exécutif mandaté pour coordonner les efforts avec les partenaires et les organismes d'exécution et pour s'assurer que le processus de mise en œuvre au CPVP soit efficace et cohérent.

Profil des dépenses

En 2011-2012, le CPVP prévoit dépenser 24,659 M\$ pour réaliser des progrès au chapitre de ses quatre priorités organisationnelles, atteindre les résultats prévus de ses activités de programme et contribuer à son résultat stratégique.

Évolution des dépenses de 2007-2008 à 2013-2014

Le graphique ci-dessous montre l'évolution des dépenses du CPVP pendant une période de sept ans.



2. Gestion de l'information (GI) — Risque que les lacunes en matière d'information nuisent à la prise de décisions.

En tant qu'organisation, le CPVP s'est considérablement développé ces dix dernières années. En même temps, les enjeux dans le domaine de la protection de la vie privée se sont complexifiés; ils appellent des solutions concertées regroupant de multiples perspectives. Cela exige que les quantités toujours plus grandes d'analyses décisionnelles soient gérées, conservées de manière à ce qu'on puisse y accéder facilement, et communiquées efficacement aux décideurs du CPVP. Le Commissariat possède déjà des outils qui facilitent la gestion de l'information : un nouveau système de gestion des cas offrant des informations mieux coordonnées et plus facile d'accès; SharePoint, qui sert d'outil de collaboration; un système électronique de gestion des documents couramment utilisé; des bases de données de recherche améliorées, et une diffusion plus efficace de l'information entre les directions du CPVP. Par ailleurs, la formation polyvalente des employés, dans certains cas, et le travail au sein d'équipes horizontales favorisent le partage de l'information.

Cependant, dans le domaine de la protection de la vie privée, l'interconnexion des enjeux fait ressortir la nécessité de mieux gérer et partager l'information à partir de laquelle les décisions sont prises. Pour atténuer ce risque, le Commissariat actualisera sa stratégie en matière de GI/TTI pour résoudre les problèmes de gestion de l'information les plus pressants; cherchera des outils horizontaux plus efficaces afin de mieux informer les directions sur ce qui se fait dans les autres unités du Commissariat; harmonisera plus étroitement l'information au cadre de mesure du rendement du Commissariat, et donnera suite aux recommandations relatives à la GI pour la prise de décisions; l'autre porte sur la réponse du Commissariat aux demandes de renseignements du public).

3. Respect des normes de service — Risque que la capacité du CPVP à traiter les plaintes et à répondre aux demandes de renseignements ne corresponde pas aux normes de service plus rigoureuses sur le plan de la rapidité, de la qualité et de la pertinence.

Maintenant que l'arrêté de longue date des dossiers de plainte inachevés a été éliminé, le CPVP redéfinit ses normes pour réagir aux problèmes souvent pressants dans le domaine de la protection de la vie privée en offrant un service rapide, adéquat et de grande qualité. Le CPVP alloue ses ressources aussi stratégiquement que possible dans le contexte de la multiplication des demandes, mais il risque de ne pas être capable de livrer des produits de qualité dans le délai nécessaire pour qu'ils soient pertinents pour la population canadienne et les intervenants étrangers. Si le risque se matérialisait, le public pourrait ne pas recevoir des services du niveau auquel il a droit. Si, par exemple, une erreur ou une omission devait affecter certaines conclusions d'enquête, le public et d'autres intervenants pourraient perdre confiance en l'organisation.

Pour atténuer ce risque, le Commissariat fera le suivi et rendra compte du rendement en fonction des nouvelles normes de service, qui seront établies d'ici la fin de l'exercice 2010-2011.

4. Structure organisationnelle — Risque que l'organisation ne puisse s'adapter suffisamment au changement.

L'évolution rapide dans le monde de la protection de la vie privée a incité le CPVP à faire en sorte que ses activités se déroulent plus efficacement, rapidement et de manière innovatrice et adaptée. Dans l'un des cas d'amélioration de ses méthodes de mise en œuvre, le CPVP a décidé d'envisager des mesures plus dynamiques et créatives pour traiter les plaintes et les demandes de renseignements (« régies rapidement ») plutôt que de réagir à chaque plainte en effectuant une enquête exhaustive, comme il le faisait traditionnellement.

Le CPVP a investi et continuera d'investir dans des mesures proactives comme la sensibilisation et l'engagement du grand public, ainsi que les enquêtes et les vérifications spéciales (non prévues) portant sur les nouveaux enjeux. Le Commissariat est aussi déterminé à influencer les politiques en communiquant davantage avec le public, les médias et les comités parlementaires. Ces changements aux opérations requièrent une structure organisationnelle souple, ce qui pourrait nécessiter des compétences différentes pour que le Commissariat continue de s'acquitter de son mandat.

Pour atténuer ce risque en 2011-2012, le Commissariat mettra en œuvre la stratégie de gestion du changement, adoptée récemment, et un programme de gestion des talents afin d'aider le personnel à s'adapter

Ces facteurs ne sont pas propres au Canada. En fait, les défenseurs du droit à la vie privée du monde entier ont reconnu que ces problèmes sont communs à tous et qu'ils requièrent de plus en plus une action concertée. Plusieurs autorités de protection des données s'efforcent de trouver une réponse appropriée aux outils de publicité en ligne sans cesse plus complexes. D'autres collaboreront afin d'établir des normes visant à réduire les incidences qu'ont sur la vie privée les utilisitaires de réseau électrique intelligent, un élément important de l'infrastructure nationale.

Dans le domaine du droit à la vie privée, l'intensification de la surveillance et de la collecte de données dans le cadre de programmes élargis de sécurité publique constitue peut-être le principal enjeu de l'heure. Coupant souvent ces programmes à des initiatives internationales de lutte contre le terrorisme, les administrateurs des programmes de sécurité publique ont grandement insisté pour que la protection de la vie privée soit subordonnée à l'impératif de la sécurité. Le CPVP a remis en question cette concession, et y a parfois fait échec, en plaidant en faveur de mécanismes de contrôle solides pour les initiatives de sécurité publique, qui offraient des recours appropriés et crédibles aux personnes.

Le mandat du Commissariat est de garantir le droit de la population canadienne à la vie privée de telle manière que les secteurs public et privé soient incités à offrir des politiques, des outils et des mécanismes de surveillance qui renforcent le droit de regard des personnes sur la collecte, l'utilisation, la communication et le retrait de leurs renseignements personnels. L'approche du CPVP doit être nuancée et tenir compte des grands changements sociaux et de l'évolution technologique, mais en accordant toujours la priorité au droit à la dignité et à la vie privée.

Principaux risques

Bien que les risques fassent l'objet d'un suivi tout au long de l'année, le CPVP actualise son profil de risque tous les ans. L'analyse des risques guide l'établissement des priorités organisationnelles lors de la séance annuelle de planification stratégique. Les principaux risques sont évalués pour connaître leur degré de probabilité ainsi que leur incidence éventuelle sur la réalisation des activités du Commissariat. En 2011-2012, le Commissariat se concentrera sur la gestion de ces cinq risques organisationnels.

1. Plafond établi par le gouvernement du Canada pour les frais de déplacement, de représentation et de conférence — Risque que le plafond entrave les efforts déployés par le Commissariat pour ne pas se laisser dépasser par les menaces qui pèsent sur la vie privée.

Comme la plupart des tendances dans le domaine de la protection de la vie privée sont mondiales, le CPVP investit des efforts considérables pour développer et maintenir des partenariats avec les autorités de protection des données du monde entier, de même qu'avec les associations internationales et les organismes de réglementation. Les représentants du CPVP prononcent de nombreuses allocutions pour partager leurs connaissances sur la protection de la vie privée avec des auditoires canadiens et étrangers. Ces interactions permettent aussi de recueillir des données et des informations précieuses qui guident l'élaboration des politiques.

Par ailleurs, le travail de vérification et d'enquête entraîne souvent des déplacements parce qu'il faut se rendre sur place pour examiner des documents et discuter des enjeux avec les mis en cause. Le plafond sur les frais de déplacement a pour effet de limiter ce genre de visites, de même que la participation aux conférences et aux autres activités de perfectionnement professionnel qui est essentielle pour que le personnel demeure au courant de l'évolution rapide dans le domaine de la protection de la vie privée. (De nombreuses activités d'apprentissage ne sont pas offertes dans la région.)

Pour atténuer ce risque, le Commissariat élabore un plan qui lui permettra de gérer rigoureusement les dépenses visées par le plafond. Il examine aussi un système de surveillance pour la gestion des dépenses; il élabore un plan de déplacements annuel en établissant des liens avec la sensibilisation stratégique et les plans d'apprentissage; il alloue les ressources de manière plus stratégique (par exemple, en évaluant la possibilité d'utiliser la vidéoconférence plutôt que de se déplacer) et, tous les trois mois, il rend compte à la haute direction des dépenses effectuées par rapport au plafond établi.

Priorité organisationnelle	Type ²	Lien avec le résultat stratégique	Description
4. Améliorer et soutenir la capacité organisationnelle	Continue	RS 1	<p>Pour atteindre son but et être utile, le CPVP compte sur les connaissances spécialisées, les compétences et l'expertise de son effectif. Celui-ci a besoin d'un environnement de travail, d'une structure organisationnelle, de processus et d'outils qui contribuent au rendement et au bien-être. En 2011-2012, le CPVP :</p> <ul style="list-style-type: none">• favorisera la productivité et l'excellence des employés dans un milieu de travail sain grâce à un programme de gestion des talents (recrutement, formation, maintien en poste et planification de la relève), une organisation du travail flexible et des mesures facilitant la conciliation travail-vie personnelle.• renforcera le partage et l'intégration des connaissances dans l'ensemble du Commissariat par l'utilisation optimale des systèmes, une collaboration accrue et la gestion efficace des ressources d'information.• élaborera et mettra en œuvre une stratégie de gestion du changement pour faciliter l'amélioration continue et accroître l'efficacité organisationnelle.

Analyse du risque

Les principaux risques régissent le choix des priorités organisationnelles du CPVP, influent sur ses plans et son rendement et motivent sa prise de décisions. Le Commissariat réexamine continuellement son environnement pour être en mesure de réagir au changement. La présente section décrit le contexte stratégique et opérationnel dans le lequel œuvre le CPVP; elle décrit les principaux risques auxquels il est confronté et fait état des stratégies d'atténuation visant à gérer ces risques.

Contexte stratégique et opérationnel

Dans le cadre de son travail, le CPVP continue de recenser les cas où les renseignements personnels sont recueillis de manière inappropriée, ce qui donne parfois lieu à des résultats désastreux pour les Canadiennes et les Canadiens. Malheureusement, ce ne sont pas des incidents isolés. Et pourtant, bien que les cas individuels de vol d'identité, de perte de données d'entreprise, de collecte inappropriée et même d'abus de confiance manifeste continuent de soulever des préoccupations, il devient évident que les problèmes systémiques liés au droit à la vie privée des Canadiennes et des Canadiens vont en augmentant.

Les entreprises criminelles d'envergure nationale ou internationale trouveront toujours le moyen d'utiliser de manière abusive les renseignements personnels pour commettre des vols d'identité ou d'autres types de fraude. Cependant, dans la société de l'information qui est la nôtre, la collecte excessive de données n'est pas exclusivement une affaire criminelle. Ce n'est pas non plus nécessairement la manifestation de processus organisationnels déficients ni même d'erreurs humaines.

Au contraire, les renseignements personnels sont de plus en plus considérés comme un élément de grande valeur dans les efforts de collecte de données d'envergure, et généralement légitimes. Ces efforts sont déployés par les gouvernements, pour mettre en œuvre des initiatives de sécurité publique, et par des sociétés sous le prétexte d'améliorer l'expérience du consommateur ou de cibler la publicité avec plus d'exactitude.

Il y a plusieurs facteurs qui encouragent la collecte excessive de renseignements : le perfectionnement de plus en plus poussé des outils d'analyse des données, le déploiement d'outils de surveillance dans les espaces public et privé, la miniaturisation et la personnalisation des technologies et la propension des gens à partager de l'information sur leurs préférences, comportements et liens sociaux.

Priorité organisationnelle	Type ²	Lien avec le résultat stratégique	Description
1. Concevoir, adopter et mettre en œuvre de nouveaux modèles de prestation des services afin de maximiser les résultats pour la population canadienne	Antérieure	RS 1	<p>Le CPVP maximisera le rendement des investissements effectués antérieurement pour améliorer la prestation des services, et les responsabilités seront élargies compte tenu de l'adoption imminente de modifications législatives. En 2011-2012, le CPVP :</p> <ul style="list-style-type: none"> consolidera les changements fondamentaux aux processus et aux systèmes du CPVP, c'est-à-dire le processus restreint de règlement des plaintes et le système de gestion des cas, ainsi que le nouveau bureau de Toronto. se préparera en vue des modifications législatives, en l'occurrence la nouvelle loi anti-pourriel et les modifications prévues à la LRPDE (y compris le signallement des atteintes à la protection des données), et les intégrera dans son mandat.
2. Exercer un leadership pour promouvoir quatre domaines prioritaires en matière de protection de la vie privée (technologies privées (technologies de l'information, sécurité publique, intégrité et protection de l'identité et renseignements génétiques)	Continue	RS 1	<p>Définis initialement en 2008, les quatre domaines prioritaires en matière de protection de la vie privée ont fourni une perspective stratégique au travail du CPVP et guidé la répartition rationnelle de ses ressources. Comme ces domaines représentent encore le plus grand risque pour la protection de la vie privée de la population canadienne, ils continueront d'être traités comme des domaines prioritaires. En 2011-2012, le CPVP :</p> <ul style="list-style-type: none"> améliorera encore davantage sa capacité concernant les quatre domaines prioritaires en matière de protection de la vie privée et la mise en commun des connaissances et de l'information relatives à ces domaines dans l'ensemble du Commissariat. tiendra parti des connaissances acquises jusqu'à maintenant sur les quatre domaines prioritaires en matière de protection de la vie privée et les transposera en résultats pertinents pour les Canadiennes et les Canadiens.
3. Aider les Canadiennes et les Canadiens, les organisations et les institutions à prendre des décisions plus éclairées en matière de protection de la vie privée, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale	Continue	RS 1	<p>Par le passé, des efforts ont été déployés pour sensibiliser la population canadienne à la protection de la vie privée et accroître la capacité globale à protéger les renseignements personnels. Le CPVP poursuivra son action et collaborera avec des partenaires pour toucher des groupes cibles en utilisant les moyens les plus efficaces. En 2011-2012, le CPVP :</p> <ul style="list-style-type: none"> choisira et ciblera de manière stratégique certains groupes pour leur faire comprendre les choix en matière de protection de la vie privée en utilisant des approches innovatrices et interactives. maintiendra les partenariats et échangera des connaissances avec les autorités responsables de la protection des données, les organismes de réglementation, les associations internationales et certains intervenants, et tirera parti d'autres occasions de mener des initiatives conjointes dans les secteurs public et privé.

² Une priorité peut être **antérieure** (adoptée un exercice financier ou deux avant le présent RPP), **continue** (adoptée au moins trois exercices financiers avant le présent RPP) ou **nouvelle** (adoptée dans le présent RPP). Le libellé de certaines priorités définies comme antérieures ou continues peut différer légèrement du libellé initial.

Harmonisation de l'AAP avec les résultats du gouvernement du Canada

Les ministères fédéraux doivent faire rapport sur la manière dont leur AAP s'harmonise avec les résultats du gouvernement du Canada. Cependant, comme la commissaire à la protection de la vie privée est indépendante du gouvernement et qu'elle rend compte directement au Parlement, l'exigence relative à l'harmonisation ne s'applique pas à elle. Le résultat stratégique et les résultats attendus du Commissariat à la protection de la vie privée du Canada sont exposés en détail dans la Section II du *Rapport sur les plans et les priorités*.

1.2 Sommaire de la planification

Les deux tableaux qui suivent résument l'ensemble des ressources humaines et financières attribuées au CPVP pour les trois prochains exercices financiers.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	2011-2012	2012-2013	2013-2014
	24 659	24 659	24 659

Ressources humaines (ETP*)

ETP prévus	2011-2012	2012-2013	2013-2014
	176	176	176

* ETP : Équivalent temps plein

Contribution des priorités au résultat stratégique

Le CPVP vise un seul résultat stratégique (RS 1) : le droit des individus à la vie privée est protégé. Pour l'atteindre, il a cerné quatre grandes priorités, dont les trois premières sont de nature opérationnelle et la quatrième a trait à la gestion.

Le tableau ci-dessous décrit comment chaque priorité organisationnelle contribue au résultat stratégique et ce que le CPVP entend faire en 2011-2012 pour promouvoir chaque priorité. La partie Points saillants de la planification, à la Section II, explique plus en détail les activités prévues.

¹ Le terme « individus » est employé conformément aux lois.

Activité de programme	4. Services internes		
	1. Activités relatives à la conformité	2. Recherche et élaboration de politiques	3. Sensibilisation du grand public
Résultat stratégique	Le droit des individus à la vie privée est protégé.		

Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)

Dans l'exercice de son mandat, le CPVP cherche à protéger le droit à la vie privée des individus. À cette fin, l'architecture des activités de programme du Commissariat comprend trois activités opérationnelles et une activité de gestion. Le diagramme ci-dessous illustre cette architecture :

La commissaire enquête sur les plaintes déposées par des personnes et touchant le gouvernement fédéral et le secteur privé. Elle mène ses enquêtes indépendamment de toute autre structure du gouvernement fédéral. Elle tente de régler les plaintes par la négociation et la persuasion, et en recourant à la médiation et à la conciliation au besoin. Cependant, si les parties ne collaborent pas spontanément, la commissaire est habilitée à assigner des témoins, à faire prêter serment et à exiger la production de preuves. Lorsque ces mesures ne suffisent pas, particulièrement dans les cas relevant de la LPRPD, la commissaire peut saisir la Cour fédérale de l'affaire et lui demander d'émettre une ordonnance pour corriger la situation.

- examiner les plaintes, mener des vérifications et tenter des poursuites judiciaires en vertu de deux lois fédérales;
- publier de l'information sur les pratiques relatives au traitement des renseignements personnels dans les secteurs public et privé;
- appuyer et effectuer des recherches sur des enjeux liés à la protection de la vie privée et en faire connaître les conclusions;
- sensibiliser la population aux enjeux touchant la protection de la vie privée et les lui faire comprendre.

La commissaire à la protection de la vie privée du Canada, Jennifer Stodart, est une haute fonctionnaire du Parlement qui relève directement de la Chambre des communes et du Sénat. La commissaire voit au respect du droit des Canadiennes et des Canadiens à la vie privée et ses pouvoirs comprennent les suivants :

Responsabilités

Le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada a pour mandat de surveiller le respect de la Loi sur la protection des renseignements personnels (LPRP), laquelle porte sur les pratiques de traitement des renseignements personnels utilisées par les ministères et organismes fédéraux, et de la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé. Le Commissariat a pour mission de protéger et de promouvoir le droit des individus¹ à la vie privée.

Raison d'être

1.1 Données récapitulatives

Section I : Aperçu

Message de la commissaire à la protection de la vie privée du Canada



Comme le Parlement a récemment exprimé sa confiance dans la direction que le Commissariat à la protection de la vie privée (CVP) a prise ces dernières années, j'aurai le privilège de diriger l'organisation pendant encore trois années remplies de défis. Ceci étant dit, c'est avec plaisir que je dépose le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2011-2012, qui énonce les orientations stratégiques, les priorités, les résultats visés par le Commissariat et les prévisions de dépenses pour l'exercice financier qui commence.

Alors que nous entreprenons l'exercice 2011-2012, il est essentiel de tirer parti des succès antérieurs. Dans le cadre des pouvoirs qui nous sont conférés par la Loi sur la protection des renseignements personnels et la Loi sur la protection et les documents électroniques, nous sommes fiers d'avoir défendu le droit à la vie privée en menant des enquêtes importantes, des vérifications de la protection de la vie privée, des activités de sensibilisation du public, des examens législatifs et d'autres travaux portant sur les secteurs public et privé. En fait, le CVP est devenu une autorité respectée internationalement dans le domaine du droit à la vie privée. Et pourtant, la complaisance n'est pas de mise, car ce domaine est en constante évolution et de nouveaux défis se profilent.

En 2011-2012, nous prévoyons répondre à des milliers de personnes qui voudront avoir des renseignements sur des questions liées à la protection de la vie privée qui les concernent. Nous examinerons des centaines de plaintes et braquerons les projecteurs sur des dizaines de politiques et de pratiques en matière de protection de la vie privée grâce à notre fonction de vérification et notre processus d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée. Pour offrir le service de tout premier ordre auquel s'attend la population canadienne, nous rendrons disponible en ligne un nouveau formulaire de plainte, et nous renforcerons d'autres processus internes et externes.

Dans l'année qui vient, nous continuerons d'exercer nos efforts sur les quatre domaines prioritaires qui, selon nous, représentent les plus grands risques pour la protection de la vie privée : les technologies de l'information, la sécurité publique, l'intégrité et la protection de l'identité, et les renseignements génétiques. À cette fin, nous avons accru notre expertise interne dans le domaine des technologies de l'information et nous des relations fructueuses avec des experts externes. L'an dernier, les Canadiennes et les Canadiens ont pu voir un résultat concret de nos efforts. Nous avons en effet produit un document de référence complet sur les questions que soulèvent les initiatives de sécurité nationale du point de vue de la protection de la vie privée. Nous continuerons de partager nos connaissances sur des sujets tels que la biométrie et la prochaine génération de dispositifs en réseau. Les incidences sur la vie privée des initiatives en matière de sécurité publique et d'application de la loi seront une autre de nos priorités. Nous sommes conscients que les mesures de protection de la vie privée doivent parfois céder la place au bien commun, mais seulement s'il est possible d'atteindre le résultat promis et qu'aucune option qui porterait moins atteinte à la vie privée n'a été négligée.

Nous poursuivrons également nos incursions dans le monde en ligne, dans lequel se déploie désormais une grande partie du monde réel. Le Commissariat étant déjà un utilisateur convaincu des médias sociaux, nous pouvons en parler avec l'assurance que donne l'expérience. Et nous continuerons de profiter des connaissances acquises grâce à nos consultations publiques fécondes sur les spécialistes du marketing et d'autres entreprises.

Cette aisance avec les technologies de l'information renforce la capacité du Commissariat à réaliser un autre objectif clé : aider les organisations et les personnes à prendre des décisions éclairées en matière de protection de la vie privée. Nous sommes évidemment persuadés que la culture numérique donne aux gens les connaissances et les compétences nécessaires pour protéger leurs renseignements personnels et ceux qui leur sont confiés.

Pour améliorer les services que nous offrons à la population canadienne, nous avons besoin d'une capacité organisationnelle renforcée. Nous nous engageons dans cette voie l'année dernière. Après le départ de la commissaire adjointe Elizabeth Denham, à la suite de sa nomination au poste de commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de la Colombie-Britannique, les deux postes de commissaire adjoint ont été fusionnés en un seul, dont les responsabilités sont assumées conjointement grâce au leadership de la commissaire adjointe Chantal Bernier. Nous comptons au cours de la prochaine année mettre à profit cette structure solidifiée et simplifiée. Par exemple, nous consoliderons nos relations avec les intervenants en généralisant nos services par l'entremise de notre nouveau bureau de Toronto. Nous tirerons parti de la technologie pour favoriser la productivité et l'excellence des employés au sein de l'organisation. Et nous continuerons de collaborer avec le Parlement pour nous assurer que les pouvoirs législatifs du Commissariat sont adaptés aux défis à venir.

La commissaire à la protection de la vie privée du Canada,

Jennifer Stoddart

Jennifer Stoddart

Table des matières

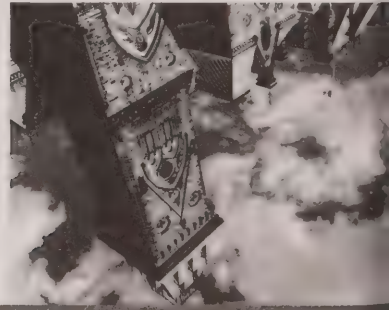
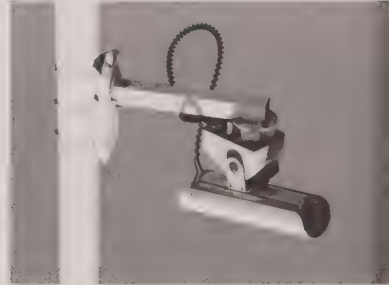
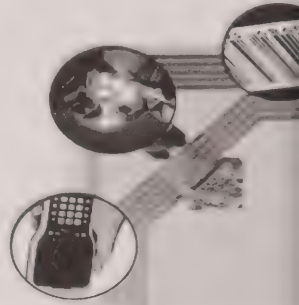
Message de la commissaire à la protection de la vie privée du Canada.....	1
Section I : Aperçu	2
1.1 Données récapitulatives.....	2
1.2 Sommaire de la planification	3
Section II : Analyse des activités de programme	10
2.1 Résultat stratégique	10
2.2 Activité de programme 1 : Activités relatives à la conformité.....	11
2.3 Activité de programme 2 : Recherche et élaboration de politiques	13
2.4 Activité de programme 3 : Sensibilisation du grand public.....	15
2.5 Activité de programme 4 : Services internes.....	18
Section III : Renseignements supplémentaires	21
3.1 Principales données financières.....	21
3.2 Liste des tableaux	21
3.3 Autres points d'intérêt.....	21

Commissariat à la protection de la vie privée du Canada

Rapport sur les plans et les priorités
2011-2012

Rob Nicholson

L'honorable Robert D. Nicholson, c.p., c.r., député
Ministre de la Justice et procureur général du Canada



Section IV : Autres sujets d'intérêt

Examen préliminaire des principaux processus financiers du Commissariat, octobre 2010¹⁴

Dans le but de garantir une saine gestion financière et la conformité avec les principales exigences de la politique sur les contrôles internes, le Commissariat à l'information du Canada a commencé à documenter ses principaux processus et contrôles et à en évaluer l'efficacité. En 2010-2011, la firme Samson & Associés a été chargée de documenter et d'effectuer un examen préliminaire sur les processus et contrôles suivants : les dépenses salariales, l'achat de biens et de services et les sommes versées à des fournisseurs, la gestion des actifs et des stocks ainsi que les processus et contrôles de clôture de la période comptable. À la suite des observations et des recommandations formulées dans le rapport, la direction du Commissariat a pris des mesures pour apporter toutes les améliorations possibles.

14. Examen préliminaire des principaux processus financiers du Commissariat, http://www.oic-ci.gc.ca/tra/abn-us_gov/en/1-coe_int-aud-ver-int-rcp_internal-controls-contrôles-internes_preliminaire-revue-octobre-2010-examen-preliminaire-octobre.aspx

Faits saillants de la situation financière

Les faits saillants présentés ici visent à donner un aperçu des états financiers prospectifs du Commissariat. En conformité avec les normes pangouvernementales recommandées par le Parlement et le vérificateur général du Canada, le Commissariat présente des états financiers prospectifs préparés selon la méthode de comptabilité d'exercice afin d'améliorer la reddition de comptes, la transparence et la gestion des finances. Les états financiers prospectifs détaillés se trouvent dans la section « À propos de nous – Information sur le Commissariat – Rapports » du site Web du Commissariat.

État prospectif condensé des opérations

Pour l'exercice prenant fin le 31 mars
(en milliers de dollars)

	Variation	Résultats estimatifs 2011	Prévisions 2012
Dépenses	-6%	14 744	13 825
Total des dépenses	-6%	14 744	13 825
Recettes	0%	0	0
Total des recettes	0%	0	0
Coût de fonctionnement net	-6%	14 744	13 825

État prospectif condensé de la situation financière

Pour l'exercice prenant fin le 31 mars
(en milliers de dollars)

	Variation	Résultats estimatifs 2011	Prévisions 2012
Actifs	-6%	1 560	1 461
Total des actifs	-6%	1 560	1 461
Passifs	0%	2 962	2 971
Total des passifs	0%	2 962	2 971
Avoir du Canada	-8%	(1 402)	(1 510)
Total	-6%	1 560	1 461

Section III : Renseignements supplémentaires

continuité des activités, et à obtenir un financement adéquat pour acquérir la technologie, le matériel et la largeur de bande, ainsi que l'expertise et la formation. Le Commissariat doit prévoir des améliorations majeures aux mesures de protection et au matériel en vue de son installation dans de nouveaux locaux en 2013.

Avantages pour la population canadienne

En vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*, quiconque dépose une demande d'accès à l'information auprès d'une institution fédérale et n'est pas satisfait de la réponse ou de la façon dont celle-ci a été traitée peut porter plainte auprès de la commissaire à l'information. Le Commissariat s'est engagé à fournir un service exemplaire aux demandeurs d'information en enquêtant sur les plaintes d'une manière efficace, juste et confidentielle. Cette fonction est essentielle pour protéger le droit des citoyens canadiens à accéder à l'information du secteur public.

Pour maximiser la prestation de service et réduire les motifs de plainte, le Commissariat suit une démarche proactive face aux problèmes de non-conformité généralisés ou récurrents, tels que les retards dans le traitement des demandes d'accès et la diminution progressive de la divulgation. Il examine les causes sous-jacentes, recommande les solutions appropriées et en surveille la mise en œuvre. Cet effort vise à encourager l'autodiscipline parmi les institutions et ainsi contribuer à renverser les tendances à la baisse concernant les délais de réponse et la quantité d'information divulguée, tout en renforçant la confiance des citoyens à l'égard du gouvernement.

Vu le dynamisme de notre environnement numérique, le respect des délais prescrits pour le traitement des demandes d'accès ne suffit plus pour assurer la transparence et la reddition de comptes du gouvernement. Le Commissariat contribue aux efforts visant à moderniser la loi sur l'accès, déjà vieille d'un quart de siècle, et la façon dont elle est administrée. La modernisation du régime permettra de répondre aux besoins et aux attentes de notre société fondée sur le savoir qui, en retour, alimente notre économie.

La révolution numérique a démontré les avantages que présentent une transparence accrue, la participation et la collaboration. Le Commissariat travaille en faveur d'une convergence de l'accès à l'information et des initiatives d'ouverture gouvernementale, notamment en appliquant et en célébrant les pratiques exemplaires de communication routinière et proactive en format ouvert. La diffusion proactive des renseignements d'intérêt public favorisera la participation des citoyens au processus démocratique, ce qui profitera au développement des politiques et à la prise de décisions. Le partage de l'information grâce aux outils collaboratifs et en format ouvert facilitera la recherche de solutions efficaces aux défis que notre pays et le monde entier doivent aujourd'hui relever.

Au cours des dernières années, la popularité des médias en ligne et du réseautage social a connu une augmentation exponentielle. Une plus grande capacité Internet pour étendre l'accès à ces outils au Commissariat appuierait diverses fonctions. Comme source d'information publique, les médias sociaux peuvent aider les enquêteurs à déterminer si certains renseignements sont déjà dans le domaine public. Ils permettraient au personnel des Communications, des Services juridiques et des Relations parlementaires de surveiller divers forums en ligne se rattachant à l'activité de programme du Commissariat et d'y participer. Le greffier du Conseil privé a déjà reconnu l'importance de la technologie du Web 2.0 pour innover dans la façon dont nous servons et mobilisons la population canadienne.

Toutefois, cette nouvelle exigence opérationnelle crée un défi de nature technique. L'infrastructure de réseau du Commissariat est établie sous la forme d'un réseau de données, essentiellement pour le courrier électronique, le transfert de fichiers et une navigation modérée sur le Web. Pour offrir un accès à divers médias sociaux, il faudra une largeur de bande et une sécurité accrues, de même qu'une expertise afin de modifier l'infrastructure et voir à son fonctionnement. En 2011-2012, le Commissariat déterminera la portée de cette nouvelle exigence opérationnelle, articulera les différentes solutions possibles et élaborera un plan pour mettre en œuvre la solution privilégiée.

Les impératifs de la sécurité

L'amélioration de la sécurité pour le réseautage social s'inscrit dans une stratégie bien plus vaste, que le Commissariat commencera à mettre en œuvre en 2011-2012. Cette stratégie en plusieurs volets comprend diverses initiatives proposées pour garantir la protection des employés, des biens et de l'information, de même que la continuité des activités en cas d'urgence. L'objectif est de se conformer à la Politique de 2009 sur la sécurité du gouvernement.

Tous les employés ont l'obligation de protéger le personnel, les clients et les visiteurs contre les menaces de violence, de harcèlement et d'intimidation. Comme dépositaire de ressources publiques et fournisseur de services, le Commissariat a une double obligation de protéger ses biens contre le vol, les dommages ou les perturbations. Comme organisme d'enquête, il est aussi responsable de garantir la confidentialité et l'intégrité des renseignements personnels et classifiés qui lui sont confiés.

Toute lacune réelle ou perçue dans l'infrastructure de sécurité compromet la capacité du Commissariat à exécuter son mandat et présente de graves risques pour sa réputation. Les institutions pourraient hésiter à produire de l'information, ce qui retarderait les enquêtes et augmenterait les risques de litige. Des mises à jour importantes de la sécurité informatique sont requises à court terme, notamment pour les enquêtes portant sur des questions de sécurité nationale.

Les premières étapes pour 2011-2012 consisteront à mettre à jour ou à élaborer la politique, le plan et les procédures de sécurité du Commissariat, à examiner son plan de

Un programme global de gestion du talent

Un milieu de travail productif et gratifiant reconnaît et développe le talent afin de l'investir dans les bons postes au bon moment. Autrement dit, la gestion du talent met en correspondance les compétences et les aspirations professionnelles avec les besoins stratégiques et opérationnels de l'organisation. Dans les milieux caractérisés par des postes uniques et multifonctionnels soumis à un roulement relativement élevé, la gestion du talent doit également intégrer la gestion du savoir et le maintien de la mémoire institutionnelle.

En 2011–2012, le Commissariat commencera à mettre en œuvre un programme global de gestion du talent. La **formation** en constitue un volet important, lequel sera adapté pour répondre aux besoins opérationnels, notamment dans le domaine des enquêtes et des services juridiques. Le dialogue continu entre le personnel et les gestionnaires et une **rétroaction** régulière sur le rendement aideront les employés à développer leurs habiletés et leurs plans de carrière. Les possibilités de **perfectionnement professionnel** comprendront notamment l'encadrement par des coachs ou des mentors qui transmettront leurs connaissances et aideront les employés à développer ou à acquérir des habiletés ou compétences particulières.

Parallèlement, le Commissariat élaborera et mettra en œuvre une stratégie de **gestion du savoir**. Cette stratégie consistera à identifier les personnes dont les connaissances sont essentielles à l'organisation et à déterminer les meilleurs moyens de transférer ce savoir.

Une infrastructure habilitante comme facteur de réussite

En 2011–2012, le Commissariat mettra en œuvre la troisième année de son plan stratégique de technologie et de gestion de l'information pour 2009–2014. Les efforts viseront à terminer la transition au nouveau **système de gestion des dossiers et des documents** d'enquête et à amorcer le remplacement du système de gestion des dossiers juridiques. En améliorant les outils d'enquête et le déroulement des opérations, le nouveau système InTrac favorisera une résolution efficace et rapide des plaintes. Il améliorera également les capacités de rapport et d'analyse.

Afin d'améliorer le service aux clients, le Commissariat prendra des mesures pour permettre aux plaignants de soumettre leurs plaintes directement à l'aide du Web. Cette **capacité de dépôt des plaintes** pourrait éventuellement être intégrée au système de gestion des dossiers après que toutes les exigences relatives au réseau et à la sécurité auront été satisfaites.

Le Commissariat examinera également les possibilités de mettre en commun l'expérience acquise durant l'élaboration de son système de gestion des dossiers et des documents avec les autres petits organismes fédéraux ayant des besoins opérationnels comparables.

En septembre 2010, le Commissariat a instauré le **Prix d'accès à l'information** Grace Pépín¹³ en collaboration avec ses homologues des provinces et des territoires. Décerné une fois par année dans le cadre de la Semaine du droit à l'information, ce prix vise à reconnaître une contribution exceptionnelle sur le plan de l'accès à l'information, de la transparence gouvernementale et de la reddition de comptes. Le premier prix sera décerné en 2011–2012.

Activité de programme : Services internes

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : gestion et surveillance, ressources humaines, gestion financière, technologie et gestion de l'information, communications, accès à l'information et protection des renseignements personnels, gestion du matériel et acquisitions, gestion des déplacements et autres services administratifs, et vérification interne. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble de l'organisation et non celles qui sont fournies à un programme en particulier.

Activité de programme : Services internes					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011–2012			2012–2013		
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
31	3 808	31	3 540	31	3 592

Faits saillants de la planification

Dans le cadre du processus de planification stratégique de 2010, le personnel et la direction du Commissariat ont déterminé les éléments qui contribueraient à la création d'un **milieu de travail exceptionnel**, favorable à l'atteinte du résultat stratégique de l'organisation. Ainsi, le Commissariat s'attardera en 2011–2012 à élaborer un programme global de gestion du talent tout en améliorant son infrastructure habilitante. Les membres du personnel ont aussi été invités à définir les valeurs fondamentales de l'organisation. Ils ont choisi les quatre principes suivants pour guider le comportement et la prise de décisions au niveau individuel et organisationnel :

- Excellence — Servir avec compétence, efficacité et diligence
- Influence — Favoriser les efforts visant à moderniser l'accès à l'information
- Intégrité — Agir de manière fiable, impartiale et honnête
- Respect — Faire preuve de courtoisie, d'équité et de collaboration

Les dossiers complexes et prioritaires peuvent exiger la tenue d'audiences sous serment pour recueillir les éléments de preuve dans les meilleurs délais possibles tout en garantissant l'équité de la procédure et la justice naturelle. Ces audiences consistent à recevoir des preuves sous serment, souvent avec l'aide d'un avocat spécialisé recruté à cette fin. Le risque accru de litiges auquel le Commissariat fait face résulte du nombre et de la nature des dossiers complexes, des enjeux liés à l'élargissement du champ d'application de la Loi, des instances entamées par des tiers afin d'empêcher la divulgation et de certains vieux dossiers pouvant faire l'objet d'une ordonnance de mandamus.

Les Services juridiques comprennent un effectif très limité d'avocats ayant une expérience variable en matière de contentieux. En raison de l'augmentation prévue de la charge de travail associée aux instances judiciaires et aux dossiers complexes, il faut renforcer l'expertise interne afin d'être en mesure, au besoin, de plaider les causes complexes aux différents échelons du système judiciaire.

Un régime supérieur d'accès à l'information

Au Canada et sur la scène internationale, la liberté d'information subit une transformation fondamentale sous l'impulsion des initiatives en matière de données ouvertes et des nouvelles attentes du public. Pour le régime d'accès à l'information et son rendement à la baisse, le statu quo n'est plus viable. En 2011-2012, le Commissariat continuera à promouvoir activement sa modernisation pour que le régime tienne compte de l'environnement numérique et permette une transparence en temps réel.

À cette fin, le Commissariat **collaborera avec les organismes centraux** pour mettre à jour les politiques, les pratiques et les indicateurs de rendement pour l'administration du régime d'accès. Au moyen d'**analyses comparatives et de partenariats**, il continuera de développer l'expertise nécessaire pour appuyer le Parlement relativement aux façons de modifier la législation. La prochaine conférence internationale des commissaires à l'information, qui doit avoir lieu au Canada en octobre 2011, procurera une excellente tribune pour échanger de l'information sur les forces à l'œuvre dans le monde entier en faveur d'un plus grand accès à l'information.

Afin d'encourager une plus grande transparence gouvernementale, le Commissariat appliquera et célébrera les pratiques exemplaires. Il finira de mettre en œuvre sa **politique de divulgation** qui a été élaborée de concert avec les principaux intervenants. Cette politique détermine la nature de l'information de grande valeur que le Commissariat s'engage à divulguer de manière proactive. Le Commissariat mettra autant d'information que possible à la disposition du public en format ouvert et continuera d'attacher le contenu des demandes d'accès, ainsi que le nombre de pages d'information divulguées. Dans le cadre d'un projet pilote en 2010, il a exercé son pouvoir discrétionnaire et renoncé aux droits de 5 \$ pour les demandes d'accès officielles dans le but de favoriser le dépôt électronique. Les résultats de ce projet pilote seront évalués en 2011-2012.

Tout en examinant et en mettant à jour son cadre de gestion du rendement, le Commissariat élaborera des mesures pour évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre ses buts stratégiques. Cette section présente une analyse des plans et des initiatives pour les deux premières orientations stratégiques. Les plans relatifs au milieu de travail sont présentés dans la section traitant des services internes.

Prestation de services hors pair à la population canadienne

Le Commissariat continuera d'améliorer l'efficacité de ses enquêtes. À cette fin, il élaborera et mettra au point son **approche stratégique de gestion des dossiers**, tout en misant sur la technologie et la gestion de l'information pour améliorer ses processus opérationnels. Comme il l'a fait pour les plaintes administratives, le Commissariat doit concevoir des stratégies efficaces afin de régler la proportion et la complexité toujours croissantes des plaintes dues à un refus d'accès, qui font souvent intervenir des questions délicates liées à la sécurité nationale ou des renseignements sur des tiers.

Pour favoriser la conformité des institutions, le Commissariat mettra en œuvre la troisième année de son **Plan triennal pour les fiches de rendement**.¹² Publié pour la première fois en juillet 2009, ce plan est mis à jour régulièrement pour tenir compte des réalisations et est ajusté, au besoin. En 2011–2012, le Commissariat mènera un suivi auprès des institutions examinées en 2009–2010. Il évaluera les progrès qu'elles ont réalisés afin de mettre en œuvre les recommandations visant à améliorer la rapidité des réponses aux demandes d'accès.

En même temps, le Commissariat surveillera de près l'utilisation et la durée des **prorogations de délai** d'après les avis soumis par les institutions. À compter d'avril 2011, il publiera cette analyse chaque trimestre sur son site Web afin de favoriser l'autodiscipline parmi les institutions. Le Commissariat prévoit également diffuser une procédure relative aux demandes de prorogation de délai aux termes de l'alinéa 9(1a) et aux avis de prorogation de délai en vertu du paragraphe 9(2).

En 2011–2012, le Commissariat s'appliquera à développer et à les **habiletés et les compétences analytiques** de son personnel d'enquête. Il doit former les enquêteurs et les doter d'outils à jour et adaptés aux besoins, leur permettant de comprendre parfaitement les dispositions concernant l'accès à l'information et l'interprétation que leur donnent les tribunaux. Les enquêteurs pourront ainsi déterminer les questions nécessaires et pertinentes à investiguer sans devoir dépendre des directives ou conseils des Services juridiques.

Le Commissariat doit également optimiser ses **capacités en matière de services juridiques et de contentieux** pour pouvoir traiter efficacement les dossiers complexes, remédier au risque accru de litiges et influencer la jurisprudence en faveur de la divulgation. Dans le cadre de cet effort, il mettra en œuvre une stratégie afin d'obtenir des fonds adéquats pour bénéficier de services juridiques et d'enquête spécialisés.

12. Plan triennal pour les fiches de rendement, http://www.oic-ci.gc.ca/tra/tp-pr-spe-rep-rap-spe-rep-car-fic-ten_3_vrs_plan.aspx

- Pour assurer une prestation de services hors pair à la population canadienne, le Commissariat mènera des enquêtes efficaces, justes et confidentielles. Il utilisera tous les moyens à sa disposition pour régler avec efficacité les cas de non-conformité, y compris le recours aux tribunaux, au besoin.
 - Pour favoriser un régime supérieur d'accès à l'information, le Commissariat fournira des conseils et un appui au Parlement, aux organismes centraux, aux institutions fédérales, aux groupes de la société civile, au milieu universitaire et aux autres principaux intervenants pour inverser les tendances à la baisse concernant les délais de réponse et la divulgation de l'information du secteur public.
 - Le Commissariat verra également à ce que son milieu de travail tienne compte des valeurs fondamentales et des besoins des employés, y compris la gestion du talent et une infrastructure habilitante.
- Au printemps 2010, le Commissariat a entrepris un processus important avec le personnel, la direction et les principaux groupes d'intervenants afin d'élaborer son plan stratégique pour 2011–2014. Fondé sur une analyse globale de l'environnement, le processus a généré un consensus autour de trois grandes orientations et buts stratégiques que le Commissariat poursuivra au cours des prochaines années. Notamment :

Faits saillants de la planification

		<ul style="list-style-type: none"> • 100 % des rapports spéciaux et de gestion du Commissariat sont affichés avec un lien permettant aux intervenants de soumettre des commentaires ou questions.
<p>4. Le Parlement reçoit des renseignements et des conseils opportuns, clairs et pertinents concernant l'incidence des lois, de la jurisprudence, des règlements et des politiques sur l'accès à l'information.</p>	<p>Pourcentage de rapports parlementaires, de descriptions, de textes du hansard liés à l'accès à l'information qui mentionnent les points de vue et les conseils du Commissariat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 85 % des documents parlementaires sur l'accès à l'information mentionnent les points de vue et les conseils du Commissariat. Ces mentions sont exactes, selon ce qui est déterminé par l'analyse du contenu.
<p>5. Les tribunaux reçoivent des observations et des éléments de preuve utiles concernant l'accès à l'information et la juste interprétation de la Loi et des autres dispositions législatives, règlements et précédents s'y rapportant.</p>	<p>Pourcentage d'instances judiciaires dans lesquelles les jugements témoignent des observations présentées par le Commissariat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les jugements dans 90 % des instances judiciaires vont dans le sens des observations du Commissariat.

Activité de programme : Respect des obligations liées à l'accès à l'information					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012			2012-2013		
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
75	8 197	75	8 197	75	8 197

Activité de programme		Indicateurs de rendement	Objectifs
1. Les personnes qui ont déposé une plainte auprès de la commissaire à l'information tirent profit d'un processus efficace de règlement des plaintes.	Les personnes qui ont déposé une plainte auprès de la commissaire à l'information tirent profit d'un processus efficace de règlement des plaintes.	Pourcentage des enquêtes qui respectent les normes d'assurance de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Total : 90 % des enquêtes respectent les normes d'assurance de la qualité pour la première phase d'examen • Plaintes administratives : 85 % d'entre elles sont réglées dans les 90 jours civils suivant leur enregistrement, conformément aux instructions relatives à la pratique sur le triage des plaintes¹¹
2. Les institutions satisfont à leurs obligations en vertu de la Loi et prennent des mesures pour régler les problèmes institutionnels et systémiques en matière d'accès à l'information.	Les institutions satisfont à leurs obligations en vertu de la Loi et prennent des mesures pour régler les problèmes institutionnels et systémiques en matière d'accès à l'information.	Pourcentage de recommandations issues des enquêtes sur des plaintes ou des problèmes systémiques qui sont adoptées	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes sur des plaintes : 95 % des recommandations sont adoptées • Fiches de rendement et enquêtes systémiques : 80 % des recommandations sont adoptées
3. Tous les intervenants – dont le public, les demandeurs d'information et le milieu de l'accès à l'information – reçoivent des renseignements pertinents en temps opportun sur des questions d'accès à l'information et sur le rôle des organismes de surveillance qui consiste à garantir le respect de la Loi.	Tous les intervenants – dont le public, les demandeurs d'information et le milieu de l'accès à l'information – reçoivent des renseignements pertinents en temps opportun sur des questions d'accès à l'information et sur le rôle des organismes de surveillance qui consiste à garantir le respect de la Loi.	Information transmise aux intervenants et commentaires reçus de la part de ceux-ci, notamment au moyen de documents sur le Web, d'activités publiques et de partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • 100 % des rapports annuels, des rapports spéciaux et des principaux communiqués du Commissariat font l'objet d'une couverture médiatique par la plupart des journaux et réseaux de radiodiffusion nationaux. L'information transmise est exacte, selon l'analyse du contenu. • 100 % des rapports spéciaux et de gestion, des conclusions d'enquêtes dignes de mention et des sommaires de demandes d'accès à l'information sont affichés sur le site Web du Commissariat, conformément à sa politique de divulgation.

Résultat stratégique

Les activités de programme du Commissariat et tous les efforts que celui-ci déploie visent l'atteinte de son unique résultat stratégique, qui consiste à veiller à ce que les droits des individus en vertu de *Loi sur l'accès à l'information* soient protégés.

En 2010–2011, dans le cadre de son processus de planification stratégique, le Commissariat a entrepris de revoir les résultats attendus de ses activités de programme et son cadre de mesure et de surveillance du rendement vers l'atteinte de son résultat stratégique. De meilleures données sur le rendement favoriseront la gestion et la prise de décisions tout en améliorant la reddition de comptes relativement aux résultats. Par ailleurs, l'implantation de nouveaux systèmes de gestion des dossiers d'enquête et des instances juridiques permettra de mieux intégrer les données et d'améliorer les capacités d'analyse et de production de rapports du Commissariat.

La prochaine section décrit l'activité de programme de base du Commissariat, les résultats attendus ainsi que les indicateurs et les objectifs de rendement actuels. Elle explique aussi comment le Commissariat prévoit obtenir les résultats prévus et présente les ressources financières et non financières qui seront consacrées à sa fonction d'enquête et à ses services internes.

Activité de programme : Respect des obligations liées à l'accès à l'information

La Loi sur l'accès à l'information confère au Commissariat à l'information du Canada le pouvoir d'accomplir des activités de surveillance. Par l'entremise de sa principale activité de programme, le Commissariat assiste la commissaire à l'information dans ses fonctions de protectrice du citoyen et d'agent du Parlement.

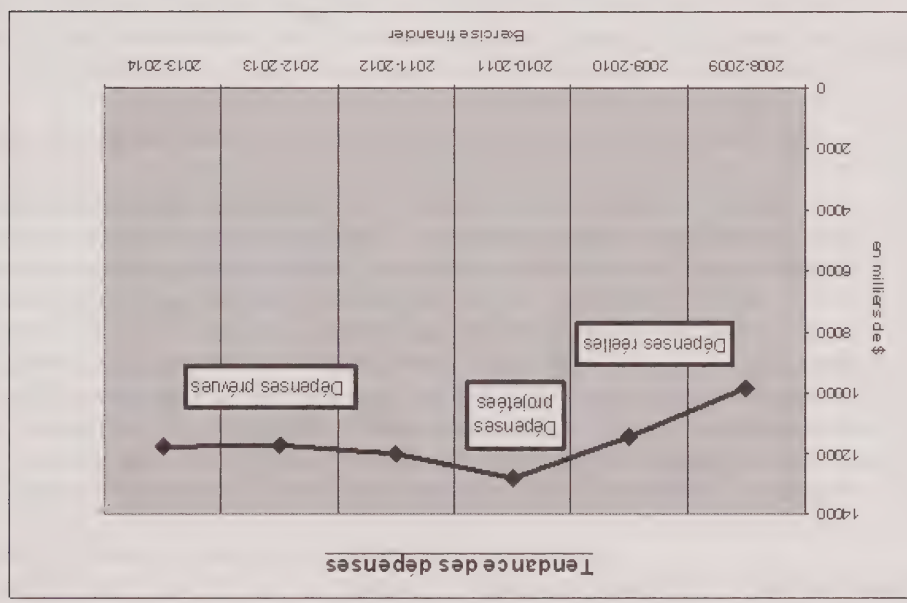
Le Commissariat enquête sur des plaintes concernant la façon dont les institutions fédérales traitent les demandes d'accès à l'information présentées par le public et examine le rendement général de ces institutions face aux exigences législatives. Afin de maximiser la conformité de l'ensemble des institutions, le Commissariat suit une démarche proactive face aux problèmes généralisés ou récurrents; il en examine les causes sous-jacentes et recommande les solutions appropriées. Au besoin, il aide la commissaire à présenter les questions d'interprétation et d'application de la Loi devant la Cour fédérale.

Le Commissariat appuie également la commissaire dans son rôle consultatif auprès du Parlement et des comités parlementaires pour toutes les questions se rapportant à l'accès à l'information. Pour appuyer ses conseils et recommandations, il effectue des analyses comparatives et documente les pratiques exemplaires.

Section II : Analyse des activités de programme en fonction du résultat stratégique

d'une augmentation des plaintes ou des instances judiciaires, ou encore de tout autre besoin urgent et inattendu. Il a donc entrepris de trouver une solution viable pour garantir un accès « au besoin » à des ressources suffisantes pour se procurer des services spécialisés de contentieux et d'enquête. Pour réaliser des économies, il examine également les possibilités de partager certains services ou expertise avec les autres agents du Parlement.

Le graphique qui suit illustre la tendance des dépenses du Commissariat entre 2008–2009 et 2013–2014. Au cours des deux dernières années, les dépenses se sont accrues afin de satisfaire aux obligations en matière d'accès à l'information et de vérification interne et de moderniser les processus opérationnels du Commissariat. L'accroissement des dépenses projetées s'explique principalement par la dotation accrue, de même que par l'acquisition de services spécialisés de contentieux et d'enquête.



Budget des dépenses par poste voté

Pour obtenir plus de renseignements sur les postes votés de l'organisation ou les dépenses législatives, veuillez consulter la publication du Budget principal des dépenses de 2011–2012. Une version électronique du Budget principal des dépenses est disponible à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2011-2012/me-bpd/info/info-fra.asp>.

dossiers, des documents et de l'information (SGDDI) dans toute l'organisation. Le système de gestion des dossiers d'enquête (système InTrac) sera soumis à une vérification en 2012–2013. Entre autres questions, cette vérification examinera la mesure dans laquelle le nouveau système aura atteint ses objectifs.

5. Risques liés à la responsabilité et au respect des politiques

À l'instar des autres institutions fédérales, le Commissariat est assujéti à diverses règles et politiques du gouvernement. Il faut constamment surveiller ces instruments en raison des modifications qui y sont périodiquement apportées. Pour les institutions de petite taille, cette situation crée des difficultés puisque les ressources y sont limitées. Une autre difficulté vient du fait que le Commissariat, en tant que mandataire indépendant du Parlement, doit déterminer l'applicabilité de certaines politiques et de certains règlements. Dans certains secteurs, la responsabilité de la commissaire à l'égard de la conformité a été accrue par son rôle d'administratrice des comptes et son obligation de comparaitre devant les comités parlementaires, sur demande.

Le Commissariat surveille continuellement ses principaux mécanismes de contrôle de la gestion financière. Il en fait l'évaluation chaque année dans le cadre de la vérification menée par le Bureau du vérificateur général. En 2010–2011, le Commissariat a fait appel à des services externes pour mener une évaluation approfondie de ses contrôles à l'égard des salaires, des dépenses de fonctionnement et de la gestion du matériel. À l'exception de la gestion des biens, qui font présentement l'objet d'un inventaire formel, seules des améliorations mineures ont été recommandées et elles ont été mises en œuvre. Le Commissariat a également entrepris d'évaluer sa conformité avec diverses politiques, directives et normes du Conseil du Trésor pour donner un niveau d'assurance sur la pertinence des contrôles en place.

Profil des dépenses

Pour l'exercice 2011–2012, le Commissariat prévoit dépenser 12 005 000 \$ en vue d'atteindre les résultats attendus de ses activités de programme et ainsi contribuer à son résultat stratégique à long terme. Il s'est engagé à faire en sorte que ses ressources financières soient utilisées de manière stratégique et responsable dans le but d'améliorer l'efficacité de sa prestation de services à la population canadienne, ainsi que l'incidence des activités visant à favoriser un régime supérieur d'accès à l'information.

Environ 75 % du budget du Commissariat sera affecté aux salaires et 25 % le sera aux dépenses de fonctionnement et d'entretien (F et E). En ce qui concerne le budget de F et E, le tiers est consacré aux coûts fixes, tandis que le reste sert à financer des projets comme les initiatives en technologie et gestion de l'information, la formation et la vérification interne.

La souplesse budgétaire limitée du Commissariat sera restreinte davantage au cours des trois prochaines années par les mesures fédérales de limitation des coûts. Cette situation rend le Commissariat très vulnérable à toutes nouvelles pressions qui pourraient découler

engagé à mettre en œuvre un programme global de gestion du talent, qui mettra l'accent sur la formation et permettra de maintenir et de transférer capital humain et savoir.

3. Risques pour la sécurité

Pour toutes les institutions publiques, la sécurité du personnel, des biens et de l'information représente à la fois un risque inhérent et un risque de non-respect de l'information du Conseil du Trésor. Compte tenu de la nature du travail du Commissariat et de l'information qu'il détient, la sécurité a été classée comme un risque élevé.

Afin de se conformer aux plus récentes exigences de la Politique du Conseil du Trésor sur la sécurité du gouvernement, le Commissariat doit mettre en œuvre un plan de sécurité d'ici avril 2012. Cette mesure présente un défi important, car le plan doit comprendre tous les volets de la gestion de la sécurité dans l'organisation, un plan de continuité des activités, de même qu'un plan d'intervention d'urgence.

De plus, une évaluation de la menace et des risques (EMR) pour la sécurité physique menée en août 2010 a révélé des lacunes importantes. En raison d'un budget de fonctionnement inadéquat, le Commissariat n'a pu procéder à ce jour qu'à des investissements minimes dans son infrastructure de sécurité. Les lacunes réelles ou perçues au chapitre de la sécurité de l'information ont également d'importantes ramifications à l'égard des risques pour la réputation du Commissariat et sa capacité d'exécuter son mandat avec efficacité.

Le Commissariat a mis en place diverses mesures temporaires pour atténuer ces risques et préoccupations. Il a également entrepris de mettre en œuvre une vaste stratégie pour remédier aux différentes lacunes en matière de sécurité. Le Plan de vérification axé sur les risques 2010–2013 prévoit une vérification pour examiner et évaluer les mesures prises, leurs résultats et leur état d'avancement, de même que le respect global de la Politique sur la sécurité.

4. Risques liés à l'infrastructure de GI/TI

Le succès du Commissariat est subordonné à diverses initiatives de renouvellement, dont la modernisation de son infrastructure de technologie et de gestion de l'information. Il y a des risques que les exigences en matière de GI/TI ne soient pas en place pour appuyer les objectifs organisationnels et les besoins opérationnels. Ces risques émanent de la complexité des initiatives de renouvellement, du nombre de mises à jour de système à réaliser, des délais stricts intégrés au cheminement critique, de même que du risque lié aux ressources inutilisées. Comme le Commissariat doit démontrer des pratiques de GI exemplaires, la concrétisation de tels risques pourrait entacher sensiblement sa réputation.

Pour atténuer ces risques, le Commissariat suit de près la mise en œuvre de son plan stratégique de GI/TI pour 2009–2014 et l'ajuste au besoin. Parmi les principales initiatives, mentionnons le remplacement des systèmes désuets de gestion des dossiers pour les fonctions juridiques et d'enquête, et le déploiement du Système de gestion des

2. **Risques pour le capital humain et le savoir**

Au Commissariat, le risque d'un roulement réduit ou rapide des ressources humaines a été atténué avec succès par les stratégies de recrutement comprises dans le *Plan intégré de RH pour 2009-2014*.¹⁰ Parmi les risques actuels, il y a le double défi d'avoir les compétences et l'expérience suffisantes parmi les membres du personnel et de pouvoir planifier adéquatement la relève aux niveaux de gestion supérieurs.

Au cours des deux dernières années, le Commissariat a entrepris diverses mesures de dotation pour pourvoir les postes approuvés et répondre aux besoins opérationnels. Ainsi, en janvier 2011, seulement 19 % de l'effectif avait été à l'emploi de l'organisation depuis plus de cinq ans. Parmi les enquêteurs, 57 % ont moins de trois années d'expérience, alors que seuls cinq enquêteurs ont plus de dix années d'expérience au Commissariat. La formation est essentielle pour développer l'expertise interne relative à la fonction et aux outils d'enquête particuliers du Commissariat.

Aux niveaux supérieurs, la capacité à conserver la mémoire institutionnelle et l'élan organisationnel advenant le roulement du personnel de gestion constitue le risque le plus élevé. En effet, il n'existe pas de possibilité de progression au sein de l'organisation au-delà du niveau EX-1. En outre, plusieurs directeurs se préparent à prendre leur retraite. Les postes de haute gestion au Commissariat nécessitent des compétences et une expérience particulières afin d'aider la commissaire à exécuter son mandat. En cas de roulement de personnel, il importe de disposer de plans de relève pour garantir une transition sans heurts et des processus adéquats pour assurer la collecte et le transfert des connaissances.

Ces risques seront abordés lors de différentes vérifications internes proposées dans le cadre du Plan de vérification axé sur les risques 2010-2013. Le Commissariat s'est

contrôles de façon à pouvoir traiter avec efficacité et efficience une quantité et une complexité variables de plaintes et de demandes. En 2009-2010, il a établi des objectifs ambitieux à de nombreux égards pour la prestation de ses services, y compris celui de limiter son inventaire de nouvelles plaintes en fin d'exercice à un nombre allant de 200 à 500 plaintes d'ici 2013-2014.

Compte tenu de la composition actuelle de l'inventaire, le Commissariat entreprendra l'examen de son modèle opérationnel en 2011-2012 et l'ajustera en conséquence. Une vérification interne, qui doit commencer en mars 2011, portera sur les processus opérationnels, les paramètres de rendement et la documentation servant à la prise de décisions afin d'assurer qu'ils contribuent à une gestion efficace des dossiers. Le Commissariat a également entrepris de trouver une solution à long terme pour garantir l'accès à des ressources suffisantes pour se prévaloir, au besoin, de l'expertise nécessaire pour les cas de litige et l'exercice des pouvoirs formels d'enquête.

Risques		Niveau de risque inhérent ⁹
1. Efficacité du règlement des plaintes	Elève	Elève
2. Capacité à conserver la mémoire institutionnelle et l'élan organisationnel advenant un roulement du personnel de gestion	Elève	Elève
3. Respect de la Politique sur la sécurité du gouvernement	Elève	Elève
4. Efficacité des systèmes de technologie de l'information (TI) et des pratiques de gestion de l'information (GI)	Modéré	Modéré
5. Conformité aux instruments des politiques sur la gestion financière du Secrétariat du Conseil du Trésor	Modéré	Modéré

1. Risques liés à la charge de travail

La charge de travail du Commissariat dépend beaucoup de la façon dont les institutions fédérales traitent les demandes d'accès à l'information ainsi que du nombre, de la complexité et du degré de priorité des plaintes qui sont ensuite déposées par les demandeurs. La composition de l'inventaire des plaintes a changé de façon importante au cours des deux dernières années. Le modèle opérationnel instauré en 2008 était basé sur un pourcentage égal de plaintes administratives et de plaintes dues à un refus d'accès. Les plaintes administratives se rattachent aux retards, aux prorogations, aux droits et à des questions semblables. Toutefois, les plaintes pour refus concernent l'application d'exceptions complexes et litigieuses ayant trait à la sécurité nationale et à d'autres questions délicates. En raison notamment du succès des stratégies permettant de régler rapidement les plaintes administratives, 75 % (plus de 1 500 dossiers) de l'inventaire actuel est composé de plaintes pour refus et d'anciennes plaintes qui soulèvent des défis complexes et imprévus.

Les dossiers complexes ou litigieux pourraient nécessiter l'exercice de pouvoirs d'enquête formels (comme des assignations à comparaître et des audiences sous serment) ou donner lieu à des instances judiciaires dans les cas où une application ou une interprétation vigoureuse des tribunaux est nécessaire pour garantir le respect de la Loi. Les plaintes en suspens parmi les plus anciennes présentent un risque accru de demandes d'ordonnances de mandamus. De telles demandes sont présentées lorsqu'un plaignant croit que le Commissariat a pris trop de temps pour fermer son dossier. Elles visent à contraindre le Commissariat à terminer une enquête en cours. Le Commissariat doit répondre en cherchant à faire annuler la demande afin qu'il puisse conclure l'enquête comme il se doit.

De tels facteurs créent des difficultés considérables pour ce qui est de gérer et de prévoir la charge de travail. Le Commissariat a entrepris d'améliorer ses processus, systèmes et

⁸ Plan de vérification axé sur les risques 2010–2013, <http://www.oic-ci.gc.ca/tra/risk-based-audit-plan-plan-verification-fonction-du-risque-2010-2013.aspx>

⁹ Risque pour le Commissariat avant l'application des contrôles

Divers mécanismes de reddition de comptes et une variété de facteurs externes et internes influent sur les plans et le rendement du Commissariat et en orientent le processus décisionnel. Ces facteurs ont été examinés avec divers groupes d'intervenants durant un récent exercice de planification stratégique, qui a guidé l'élaboration du plan stratégique de l'organisation pour 2011-2014.

Cet exercice a également alimenté le processus de planification de la vérification axé sur les risques mené en mai 2010, dans le cadre duquel le Commissariat a revu les principaux risques auxquels il fait face. Le tableau suivant en établit la liste selon le niveau de complexité et l'importance. La probabilité des risques et les répercussions attendues ont servi à établir le niveau de risque inhérent.

Analyse des risques

5. Bâti l'infrastructure de sécurité	Nouvelle priorité	<ul style="list-style-type: none">Le Commissariat mettra en œuvre une stratégie visant à remédier aux lacunes importantes qui sont ressorties d'une évaluation complète de la sécurité réalisée au cours de l'été 2010. Il mettra en place diverses mesures pour garantir la protection du personnel, des biens et de l'information, conformément à la Politique sur la sécurité du gouvernement.
6. Améliorer la mesure et la vérification du rendement	Priorité déjà établie	<ul style="list-style-type: none">Mettre à jour le cadre de mesure du rendement pour tenir compte du plan stratégique de 2011-2014 et des récents changements aux processus opérationnels.Vérifier les processus d'enquête, les paramètres de rendement et la gestion de l'information, conformément au Plan de vérification axé sur les risques 2010-2013,⁷ pour s'assurer qu'ils appuient une gestion efficace des dossiers. Cette vérification permettra de faire le suivi du plan d'action mis en œuvre par la direction en septembre 2009 pour améliorer l'efficacité de l'Unité de réception et de règlement rapide.

⁶ Prix Grace-Pépin de l'accès à l'information, http://www.righthtoknow.ca/fr/Content/grace_pepin_award-prix.asp

Priorités en matière de gestion		Type	Description
4. Mettre en œuvre la gestion du talent		Nouvelle priorité	<ul style="list-style-type: none">• Comme première étape en vue de la mise en œuvre de la gestion du talent dans l'organisation, le Commissariat mènera sur la formation et le développement des compétences de tout le personnel. Il doit également s'attaquer aux défis associés à la planification de la relève et au maintien de la mémoire institutionnelle aux niveaux de gestion supérieurs.
			<p>Le Commissariat favorisera cette convergence par diverses activités. Par exemple, il :</p> <ul style="list-style-type: none">• collaborera avec les organismes centraux pour mettre à jour les politiques et les lignes directrices sur l'accès à l'information.• continuera de conseiller le Parlement sur la transparence gouvernementale et les moyens de procéder à la réforme de la loi sur l'accès.• effectuera des analyses comparatives nationales et internationales et documentera les pratiques exemplaires en collaborant avec les experts et les organismes nationaux, étrangers et internationaux. La prochaine conférence internationale des commissaires à l'information, qui se tiendra au Canada en octobre 2011, fournira une excellente tribune à cette fin. <p>Le Commissariat appuiera également l'objectif de la transparence gouvernementale en appliquant et en célébrant les pratiques exemplaires. Par exemple, il :</p> <ul style="list-style-type: none">• complètera la mise en œuvre de sa politique de divulgation et rendra l'information sur son organisation plus visible et disponible en format ouvert.• continuera d'afficher le contenu des demandes d'accès en ligne.• mettra en œuvre le Prix Grace-Pépin⁶ nouvellement établi.

<p>2. Maximiser la conformité des institutions</p>	<p>Priorité déjà établie</p>	<p>Le Commissariat s'efforcera d'améliorer la conformité des institutions fédérales à l'égard de leurs obligations en vertu de la Loi sur l'accès à l'information. Par l'échange de renseignements et des recommandations découlant d'analyses fondées sur les preuves, il cherche à inculquer une plus grande discipline dans le régime d'accès au profit des demandeurs d'information. En 2011-2012, l'accent sera mis sur l'évaluation des progrès réalisés par les institutions et les organismes centraux afin de régler les problèmes liés aux délais.</p> <p>Notamment, le Commissariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mettra en œuvre la troisième année de son plan triennal pour les fiches de rendement,⁵ tout en fixant les objectifs et la méthodologie pour le prochain plan. • surveillera et évaluera les avis de prorogation que les institutions doivent présenter à la commissaire à l'information pour les plaintes à l'égard desquelles le délai de réponse est prorogé de plus de trente jours, conformément au paragraphe 9(2) de la Loi. • diffusera de l'information sur ses procédures afin de promouvoir la conformité et réduire les cas de plainte.
<p>3. Favoriser la convergence de l'accès et de la transparence gouvernementale</p>	<p>Priorité déjà établie</p>	<p>La modernisation de l'accès à l'information par la voie d'une réforme législative ou administrative est nécessaire pour que le régime reflète l'environnement complexe en ce début du XXI^e siècle. Cependant, cette mesure ne suffit plus, car la technologie a changé les attentes des citoyens à l'égard du type d'information gouvernementale qui devrait être rapidement disponible à grande échelle. Les efforts visant à faire progresser l'accès à l'information doivent maintenant aller de pair avec les initiatives de transparence gouvernementale.</p>

<p>essentielle vu que 57 % des enquêteurs sont arrivés au Commissariat au cours des deux dernières années. Des outils de référence seront mis à jour ou élaborés pour aider les enquêteurs à mieux comprendre l'évolution et les subtilités de la jurisprudence.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● améliorera la capacité stratégique et procédurale du Commissariat en vue de pouvoir résoudre certaines plaintes en instance devant les tribunaux, de défendre ou de justifier des points de principe et d'influencer la jurisprudence en faveur de la divulgation maximale de l'information. Selon les récentes tendances, le nombre de dossiers hautement complexes et d'autres hypothèses clés, le Commissariat pourrait être appelé à intervenir dans près de dix instances judiciaires en 2011-2012. Compte tenu de ses ressources limitées pour les cas de litige, il mettra en œuvre une stratégie visant à obtenir des fonds adéquats pour acquérir une expertise juridique spécialisée tout en tenant compte des impératifs de restriction budgétaire. <p>Pour améliorer la prestation des services dans tous les aspects de son travail, le Commissariat continuera de tirer partie de la technologie et de la gestion de l'information. Notamment, il :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● terminera la transition au nouveau système de gestion des dossiers d'enquête (système InTrac). ● introduira une fonction permettant au public de soumettre des plaintes en ligne, laquelle sera intégrée au système de gestion des dossiers dès que les exigences relatives au réseau et à la sécurité seront satisfaites. 		
--	--	--

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Pour 2011–2012, le Commissariat a choisi de concentrer son attention et ses ressources sur diverses priorités qui peuvent le mieux assurer une progression vers l'atteinte de son résultat stratégique à long terme. Ses efforts visent à faire en sorte que les droits des individus en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* sont protégés.

Les **priorités opérationnelles** portent sur des moyens visant à optimiser les ressources consacrées à l'activité de programme et à ainsi obtenir de meilleurs résultats pour la population canadienne. Les **priorités en matière de gestion** visent à améliorer les pratiques de gestion, les mécanismes de contrôle et l'infrastructure du Commissariat, dans des secteurs comme les finances, la gestion des ressources humaines, la technologie et la gestion de l'information, la vérification interne, la gestion des biens immobiliers et la sécurité organisationnelle.

Priorités opérationnelles	Type ⁴	Description
1. Améliorer la prestation des services	Priorité permanente	<p>Le Commissariat continuera d'améliorer ses processus opérationnels afin que ses enquêtes sur les plaintes en matière d'accès soient menées de manière efficace, juste et confidentielle.</p> <p>Suivant une démarche en trois volets, le Commissariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> examinera son modèle opérationnel et ajustera ses indicateurs de rendement et ses objectifs en conséquence, en tenant compte de la composition actuelle de l'inventaire des plaintes. Alors qu'il y a deux ans l'inventaire comportait une part égale de plaintes administratives et de plaintes dues à un refus d'accès, 75 % constituent maintenant des dossiers complexes ou prioritaires. L'examen du modèle opérationnel permettra de mettre au point les stratégies de gestion des dossiers pour traiter efficacement ce type de plaintes. développera les capacités d'enquête et d'analyse grâce à une formation ciblée et à l'encadrement. Il s'agit d'une exigence

⁴ **Priorité déjà établie** : Priorité établie pour 2009–2010 ou 2010–2011.

Priorité permanente : Priorité établie pour au moins trois exercices avant 2011–2012.

Nouvelle priorité : Priorité nouvellement établie à compter de 2011–2012.

Résultat stratégique : Les droits des individus en vertu de la Loi sur l'accès à l'information sont protégés.

Critères de rendement

- Efficacité du processus de règlement des plaintes
- Réceptivité des institutions aux recommandations du Commissariat
- Influence du Commissariat sur l'avancement des droits des demandeurs, notamment au moyen d'observations et de conseils au Parlement et devant les tribunaux

Activité de programme ³	Résultats attendus	Dépenses prévues (en milliers de dollars)	Dépenses prévues (en milliers de dollars)	Dépenses prévues (en milliers de dollars)	Dépenses prévues (en milliers de dollars)
		2010–2011	2011–2012	2012–2013	2013–2014
Respect des obligations liées à l'accès à l'information	<ul style="list-style-type: none">• Les plaignants profitent d'un processus efficace pour le règlement des plaintes.• Les institutions respectent leurs obligations en vertu de la Loi.• Les intervenants reçoivent de l'information utile sur les questions liées à l'accès à l'information.• Le Parlement reçoit des conseils opportuns.• Les tribunaux obtiennent des observations et des éléments de preuve utiles.	8 702	8 197	8 197	8 197
		4 096	3 808	3 540	3 592
		12 798	12 005	11 737	11 789
		Total des dépenses prévues			

Les sections qui suivent traitent des activités que le Commissariat prévoit mener en 2011–2012 en vue de favoriser l'atteinte de son objectif stratégique à long terme.

³ Environ 68 % des ressources du Commissariat sont consacrées directement à son activité de programme visant le respect des obligations, ce qui comprend les services juridiques. Les autres 32 % sont destinés aux services internes. Cette répartition est semblable à celle qui prévaut dans les bureaux des autres agents du Parlement et dans les organismes ayant un effectif et un mandat similaires.

L'écart de 793 000 \$ dans les dépenses prévues pour 2010-2011 par rapport à 2011-2012 résulte principalement des facteurs suivants : un financement de 400 000 \$ pour l'acquisition de services spécialisés de contentieux et d'enquête, un montant reporté de 202 000 \$ et un versement de 131 000 \$ pour déficit au chapitre de la rémunération en 2010-2011, ainsi que des ajustements budgétaires en 2011-2012 de 77 000 \$ pour les régimes d'avantages sociaux et de 137 000 \$ pour les initiatives de technologie et gestion de l'information.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des ressources financières entre l'activité de programme de base du Commissariat et les services internes. Il fait également état des résultats attendus et des principaux critères servant à évaluer le rendement du Commissariat dans l'atteinte de ces résultats. La section 2.1.1 fournit de plus amples renseignements concernant les résultats attendus, les indicateurs et les objectifs de rendement.

Tableau sommaire de planification

106	106	106
2011-2012	2012-2013	2013-2014

Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)

Le tableau ci-dessous fournit un résumé des ressources humaines totales prévues pour le Commissariat à l'information au cours des trois prochains exercices.

spécialisés de contentieux et d'enquête.

de s'assurer l'accès, au besoin, à des ressources suffisantes pour acquérir des services serment. En 2011-2012, le Commissariat entend trouver une solution à long terme afin judiciaires et aux dossiers complexes, dont les enquêtes prioritaires et les audiences sous 2010-2011 pour répondre à une augmentation de sa charge de travail liée aux instances Le Commissariat a également obtenu 400 000 \$ sous forme d'affectation à but spécial en

12 005	11 737	11 789
2011-2012	2012-2013	2013-2014

Ressources financières (en milliers de dollars)

réglés d'avantages sociaux) et se stabilise à 2 745 000 \$ sur une base permanente. Les variations dans les dépenses prévues d'une année à l'autre sont surtout attribuables aux initiatives de renouvellement dans le domaine de la technologie et de la gestion de l'information.

La Direction du règlement des plaintes et du respect de la Loi mène des enquêtes et des activités de règlement des différends en vue de la résolution des plaintes.

La Direction des politiques, des communications et des opérations évalue le rendement des institutions fédérales en vertu de la Loi, effectue des enquêtes et des analyses systémiques, fournit une orientation stratégique, dirige les relations externes du Commissariat avec le gouvernement et le Parlement et assure un leadership stratégique et institutionnel dans les domaines de la gestion financière, de la vérification interne et de la gestion de l'information. Cette direction est aussi responsable de l'Accès à l'information et de la protection des renseignements personnels au sein du Commissariat.

La Direction des services juridiques représente la commissaire devant les tribunaux et offre des conseils juridiques relativement aux enquêtes et aux questions législatives ou administratives.

La Direction des ressources humaines supervise tous les aspects de la gestion des ressources humaines – de la dotation au perfectionnement en passant par les stratégies de maintien en poste – et fournit des conseils aux gestionnaires et aux employés sur les questions concernant les ressources humaines.

Résultat stratégique et architecture des activités de programme

Résultat stratégique	Activités de programme
Les droits des individus en vertu de la Loi sur l'accès à l'information sont protégés.	Respect des obligations liées à l'accès à l'information. Services internes

Sommaire de la planification

Le tableau des ressources financières qui suit fournit les dépenses totales prévues² pour le Commissariat à l'information au cours des trois prochaines années. Les chiffres rendent compte d'un financement supplémentaire obtenu en 2009–2010 pour moderniser et améliorer les processus opérationnels et pour réaliser des activités appuyant l'exercice du mandat. Ce financement a été attribué pour les exercices financiers couvrant la période de 2009–2010 à 2013–2014. Il varie entre 2 545 000 et 3 012 000 \$ (y compris les

² Les dépenses prévues comprennent les niveaux de référence approuvés tirés de la mise à jour annuelle des niveaux de référence de l'année précédente et les modifications qui y ont été apportées, par exemple les montants reçus par le biais du budget supplémentaire des dépenses.

Raison d'être

Le Commissariat à l'information du Canada assure le respect des droits que la *Loi sur l'accès à l'information*¹ confère aux demandeurs. La protection et le soutien du droit d'accès à l'information du secteur public améliorent la transparence et la reddition de comptes du gouvernement fédéral.

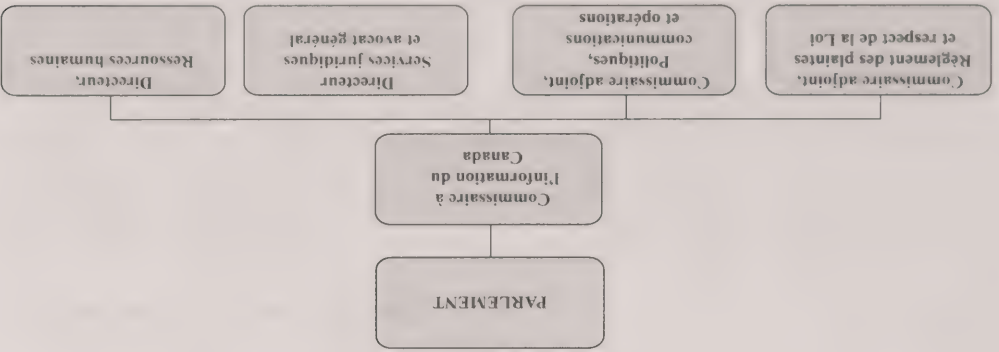
Responsabilités

Le Commissariat est un organisme public indépendant qui a été créé en 1983 en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*, soit la loi qui régit au Canada la liberté d'accès à l'information. Le Commissariat aide la commissaire à l'information à remplir ses fonctions d'agent du Parlement et de protectrice du citoyen.

Le Commissariat est avant tout chargé de mener des enquêtes efficaces, justes et confidentielles sur des plaintes ou problèmes concernant la façon dont les institutions fédérales traitent les demandes d'accès à l'information provenant du public. En s'acquittant de cette responsabilité, il offre aux plaignants, aux responsables des institutions fédérales et aux tierces parties concernées par les plaintes la possibilité de présenter des observations.

De plus, le Commissariat appuie la commissaire à l'information dans son rôle consultatif auprès du Parlement et des comités parlementaires pour toute question se rapportant à l'accès à l'information. Au besoin, il aide la commissaire à porter les questions d'interprétation et d'application de la loi devant les tribunaux. En s'acquittant de son mandat, le Commissariat protège le droit des citoyens canadiens d'accéder à l'information détenue par les institutions fédérales. Il favorise aussi une culture propice à la communication de l'information de l'information du secteur public.

L'organigramme ci-dessous illustre la structure organisationnelle du Commissariat à l'information.



¹ Loi sur l'accès à l'information, <http://laws.justice.gc.ca/tra/A-1/index.html>

Section I : Survol

Les plans et les priorités du Commissariat en 2011-2012 établissent une marche à suivre qui procurera un triple avantage aux demandeurs d'accès à l'information : les plaintes seront résolues plus rapidement, le traitement des demandes prendra moins de temps et la communication de l'information sera optimisée. Ces améliorations entraîneront en retour, au profit de tous les Canadiens, une transparence accrue et une meilleure reddition de comptes de la part du gouvernement tout en favorisant la participation du public au processus démocratique. Selon des consultations à l'échelle fédérale, l'accès gratuit aux données du gouvernement est essentiel à une économie numérique prospère. Deloitte Canada a fait valoir que l'économie numérique de 2020 et au-delà passera en grande partie par la voie de la technologie sans fil. À la fois l'économie et la démocratie y gagneront si les partisans d'un gouvernement transparent et de l'accès à l'information s'unissent pour construire une voie aussi transparente et inclusive que possible, sur laquelle il n'y aura ni retards, ni détours, ni fermetures inutiles.

de gestion des dossiers s'imposent. La nature plus complexe des enquêtes requiert également des compétences analytiques accrues et une plus grande expertise juridique. En outre, nous devons améliorer notre capacité stratégique et procédurale afin de porter devant les tribunaux les cas de non-conformité en instance, au besoin, et utiliser notre influence pour que la jurisprudence favorise la communication de l'information.

En tant qu'agente du Parlement chargée de protéger le droit d'accès à l'information, mon deuxième objectif stratégique est d'influer sur le régime et de favoriser l'autodiscipline parmi les institutions afin de renverser les tendances négatives relatives aux délais et la divulgation de l'information. Pour ce faire, il nous faut travailler avec les institutions et les organismes centraux pour cerner les problèmes systémiques et trouver des solutions. Il nous faut offrir au Parlement des conseils avisés sur les meilleurs moyens de moderniser la loi sur l'accès à l'information et l'administration de celle-ci. Il nous faut également mobiliser les intervenants et maximiser les synergies afin de favoriser la transparence et la reddition de comptes. La septième conférence internationale des commissaires à l'information, que le Commissariat organisera conjointement avec l'Association du Barreau canadien à l'automne 2011, fournira une excellente occasion à cet égard.

En septembre dernier, de pair avec les commissaires responsables de l'accès à l'information et de la protection de la vie privée aux échelons fédéral, provincial et territorial, j'ai émis une résolution conjointe sur la transparence gouvernementale pour demander une plus grande ouverture et plus de transparence de la part de nos gouvernements respectifs. Je tiens à féliciter le Comité permanent de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'éthique, qui a entrepris une étude sur la transparence gouvernementale. Il s'agit d'une étape essentielle et urgente vers l'élaboration d'une stratégie proprement canadienne sur la transparence gouvernementale. Je crois que ces travaux souligneront les avantages de la convergence entre le gouvernement transparent et les efforts de modernisation du régime d'accès à l'information.

Enfin, en tant qu'employeur, mon troisième objectif stratégique est de créer un milieu de travail de choix, conforme aux valeurs essentielles que les employés ont définies au cours de notre processus de planification stratégique. La gestion des talents, axée sur le perfectionnement des compétences et le transfert des connaissances, permettra à tous et à toutes de développer et de contribuer leur plein potentiel. Les caractéristiques démographiques de notre effectif montrent clairement qu'il s'agit d'un besoin. À la suite de récentes mesures de dotation destinées à répondre aux exigences opérationnelles, seulement 19 % de l'effectif possède plus de cinq ans d'expérience au sein du Commissariat. Parmi les enquêteurs, 57 % se sont joints au Commissariat au cours des deux dernières années. La gestion des talents constitue un défi de taille pour une petite organisation, surtout dans un contexte de restrictions budgétaires. Elle fournit cependant une excellente occasion de repositionner rapidement le Commissariat comme un centre d'expertise en matière d'enquêtes et de questions juridiques liées à l'accès à l'information.

Message de la commissaire à l'information du Canada

J'ai le plaisir de présenter au Parlement le *Rapport sur les plans et les priorités 2011-2012* du Commissariat à l'information du Canada. Lorsque j'ai accepté l'honneur et le privilège de servir à titre de commissaire à l'information le 30 juin 2010, je me suis engagée à livrer une haute performance dans la conduite d'enquêtes efficaces, justes et confidentielles sur les plaintes et les problèmes liés à l'accès à l'information. Je me suis aussi donné pour défi de jouer un rôle catalyseur en vue de moderniser le régime d'accès à l'information au Canada et de favoriser une culture d'ouverture dans toutes les institutions du secteur public. Pour décider de la meilleure marche à suivre, j'ai immédiatement entrepris un processus de planification stratégique, mettant à contribution le personnel du Commissariat, mes gestionnaires ainsi que les principaux intervenants. Les plans et les priorités compris dans le présent rapport tiennent compte du contexte actuel et témoignent des consensus, décisions et engagements auxquels a donné lieu notre processus de planification stratégique.



Nous vivons une époque intéressante et prometteuse pour ce qui est de l'accès à l'information. L'environnement externe ne cesse d'évoluer au fil des événements et des nouvelles possibilités. La technologie continue d'élargir la gamme des dispositifs, applications et médias sociaux offerts au public. WikiLeaks a démontré le pouvoir de la technologie de diffuser de l'information à grande échelle, entraînant ici et là des répercussions sociales dont il nous faudra comprendre toute la portée. Deux milliards de personnes dans le monde, soit une personne sur trois, naviguent et communiquent régulièrement en ligne, et s'attendent à un accès instantané et gratuit à tout type de renseignements dans le format de leur choix. Le mouvement pour l'ouverture gouvernementale, encore à ses balbutiements il y a un an, est maintenant bien enclenché. Plusieurs pays et administrations ont déjà fait preuve de cette ouverture en publiant proactivement et régulièrement des données de grande valeur et en formats ouverts, tout en fournissant des tribunes publiques du genre wiki aux fins de consultation et de collaboration.

En tant que protectrice du citoyen et administrative en chef, mon premier objectif stratégique consiste à obtenir un haut rendement en accroissant les gains que le Commissariat a réalisés récemment sur le plan de l'efficacité. Le modèle opérationnel instauré il y a deux ans nous permet de résoudre plus rapidement et efficacement les plaintes administratives, notamment celles qui portent sur les retards, les prorogations et les frais. Ce succès jumelé à la complexité croissante et à la nature de plus en plus délicate des nouvelles plaintes a profondément modifié la composition de notre inventaire de plaintes. Par conséquent, un examen du modèle opérationnel et de nouvelles stratégies

Table des matières

MESSAGE DE LA COMMISSAIRE À L'INFORMATION DU CANADA.....	5
SECTION I : SURVOL.....	9
Raison d'être.....	11
Responsabilités.....	11
Résultat stratégique et architecture des activités de programme.....	12
Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique.....	15
Analyse des risques.....	19
Profil des dépenses.....	23
Budget des dépenses par poste voté.....	24
SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME EN FONCTION DU RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....	25
Résultat stratégique.....	27
Activité de programme : respect des obligations liées à l'accès à l'information.....	27
Faits saillants de la planification.....	29
Activité de programme : services internes.....	32
Faits saillants de la planification.....	32
Avantages pour la population canadienne.....	35
SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....	37
Faits saillants – Etat de la situation financière.....	39
SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT.....	41



Budget des dépenses 2011-2012

Rapport sur les plans et les priorités

Suzanne Legault
Commissaire à l'information du
Canada

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Suzanne Legault', written over a horizontal line.

L'honorable Robert Douglas Nicholson,
c.p., c.r., député
Ministre de la Justice et procureur général
du Canada

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Robert Douglas Nicholson', written over a horizontal line.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses. L'information à l'appui des autorisations de dépenser d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement, le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministère des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment composable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de
Editions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

2011-2012

Budget des dépenses

du Canada

Commissariats à l'information
et à la protection de la vie privée





3 1761 11548962 7